

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti společnosti Alfa Plastik, a. s.

Evaluation of the Performance of the Company Alfa Plastik, a. s.

Studentka: Bc. Hana Kříbková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Křibková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Hodnocení výkonnosti společnosti Alfa Plastik, a. s.**
Evaluation of the Performance of the Company Alfa Plastik, a.s.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska výkonnosti podniku
 3. Aplikační část
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

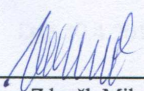
- GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza - krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

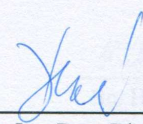
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh,
vypracovala samostatně.

Dne 30.4.2010

Bc. Hana Kříbková

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod | 1 |
| 1 Teoretická východiska výkonnosti podniku | 2 |
| 1.1 Činitelé ovlivňující výkonnost podniku | 2 |
| 1.2 Principy měření výkonnosti firem | 2 |
| 1.3 Měření finanční výkonnosti | 2 |
| 1.3.1 Absolutní ukazatele | 3 |
| 1.3.2 Poměrové ukazatele | 4 |
| 1.3.3 Pyramidový rozklad | 11 |
| 1.3.4 Soustavy účelově vybraných ukazatelů | 13 |
| 1.4 Hodnocení výkonnosti systémem BSC | 16 |
| 1.4.1 Vyjasnění a převedení vize a strategie | 18 |
| 1.4.2 Finanční perspektiva | 19 |
| 1.4.3 Zákaznická perspektiva | 20 |
| 1.4.4 Perspektiva interních podnikových procesů | 20 |
| 1.4.5 Perspektiva učení se a růstu | 22 |
| 2 Profil společnosti | 23 |
| 2.1 Zaměření společnosti a její historický vývoj | 23 |
| 2.2 Předmět podnikání | 23 |
| 2.3 Základní ekonomické údaje | 23 |
| 2.4 Současná situace a problémy | 25 |
| 2.4.1 Popis současné situace | 25 |
| 2.4.2 Dopady světové hospodářské krize | 25 |
| 2.5 Mise, vize a cíle společnosti | 26 |
| 2.5.1 Mise | 26 |
| 2.5.2 Vize | 26 |
| 2.5.3 Cíle | 26 |
| 2.6 Výrobní technologie a trhy | 27 |
| 2.6.1 Výrobní technologie společnosti Alfa plastik, a. s. | 27 |
| 2.6.2 Trhy a klíčoví zákazníci | 28 |
| 2.7 Analýza konkurence | 29 |
| 2.7.1 Konkurence v ČR | 29 |
| 2.7.2 Benchmarking | 30 |

| | |
|--|----|
| 3 Aplikační část | 34 |
| 3.1 Horizontální analýza | 34 |
| 3.1.1 Horizontální analýza rozvahy | 34 |
| 3.1.2 Horizontální analýza výkazu zisků a ztráty | 36 |
| 3.2 Vertikální analýza | 38 |
| 3.2.1 Vertikální analýza rozvahy | 38 |
| 3.2.2 Vertikální analýza výkazu zisků a ztráty | 40 |
| 3.3 Poměrové ukazatele | 41 |
| 3.3.1 Poměrové ukazatele likvidity | 41 |
| 3.3.2 Poměrové ukazatele rentability | 42 |
| 3.3.3 Poměrové ukazatele zadluženosti | 43 |
| 3.3.4 Poměrové ukazatele aktivity | 44 |
| 3.4 Pyramidový rozklad | 45 |
| 3.4.1 Pyramidový rozklad ROE za období 2007 – 2006 | 45 |
| 3.4.2 Pyramidový rozklad ROE za období 2008 – 2007 | 46 |
| 3.5 Soustavy účelově vybraných ukazatelů | 47 |
| 3.5.1 Altmanův model | 47 |
| 3.5.2 EVA | 48 |
| 4 Návrhy a doporučení | 51 |
| 4.1 Souhrnné hodnocení | 51 |
| 4.2 Návrh Balanced Scorecard | 54 |
| 4.2.1 Finanční perspektiva | 54 |
| 4.2.2 Zákaznická perspektiva | 56 |
| 4.2.3 Perspektiva interních procesů | 58 |
| 4.2.4 Perspektiva učení se a růstu | 59 |
| Závěr | 60 |
| Seznam použité literatury | 61 |
| Seznam tabulek | 63 |
| Seznam obrázků | 64 |
| Seznam grafů | 65 |
| Seznam zkratk | 66 |
| Seznam příloh | 67 |
| Prohlášení o využití výsledků diplomové práce | 68 |
| Přílohy | |

Úvod

Současné podnikatelské prostředí můžeme obecně charakterizovat jako tzv. turbulentní prostředí, které se vyznačuje neustálými, razantními a nečekanými změnami. V takovém prostředí patří mezi klíčové schopnosti podniku nejen schopnost sledovat vývoj těchto změn, ale především schopnost na ně včas reagovat a přizpůsobit se jim. To znamená, že na tomto trhu přežijí pouze ty podniky, které jsou schopny nepřetržitě sledovat a vyhodnocovat své postavení na trhu, potřeby a specifické požadavky zákazníků a také směr a vývoj konkurence. Právě za tímto účelem je pro každý podnik důležité pravidelně se věnovat vyhodnocování své výkonnosti.

Cílem diplomové práce je provést hodnocení výkonnosti společnosti Alfa plastik, a.s., a to na základě finančních i nefinančních ukazatelů za sledované období roku 2004 – 2008.

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení výkonnosti společnosti Alfa plastik, a.s., která patří mezi hlavní zaměstnavatele na Bruntálsku. Společnost se zabývá výrobou výrobků a výlisků z plastických hmot a ve svém oboru má již dlouholetou tradici a zkušenosti.

Diplomová práce má dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je blíže popsáno pojetí výkonnosti podniku a hlavní principy měření. Podrobně jsou vysvětleny a popsány metody a nástroje finanční analýzy a také teoretická východiska druhého přístupu, který byl využit, metody Balanced Scorecard. Druhá část je pak věnována praktické aplikaci metod popsaných v teoretické části. Tato část se zaměřuje především na hodnocení finanční výkonnosti pomocí horizontální a vertikální analýzy, poměrových ukazatelů a dalších ukazatelů finanční analýzy. V závěru této práce je uvedeno shrnutí výsledků hodnocení výkonnosti a také doporučení ohledně budoucího vývoje, včetně návrhu strategických cílů jednotlivých perspektiv v rámci modelu Balanced Scorecard.

1 Teoretická východiska výkonnosti podniku

1.1 Činitelé ovlivňující výkonnost podniku

Mezi hlavní činitele, které v současnosti nejvíce ovlivňují výkonnost a prosperitu podniku patří, viz Šulák a Vacík (2005): efektivní marketing (existence tzv. hyperkonkurence na trhu vede k růstu potřeby efektivního marketingu a s ním souvisí i rostoucí náklady na marketing), zabezpečení srovnatelné výrobní základny s konkurenčními subjekty (znamená nutnost podniku neustále zajišťovat uspořádání zdrojů tak, aby byl provoz hospodárný a umožňoval podniku přizpůsobit se cenové hladině u srovnatelných výrobků na trhu) a nalézání a vytváření konkurenčních výhod (zde se za nutný předpoklad považuje proces trvalého zlepšování a vytvoření inovačního klimatu v podniku).

1.2 Principy měření výkonnosti firem

Jedním z tradičních přístupů hodnocení výkonnosti podniků je jejich posouzení z hlediska finanční výkonnosti, a to s pomocí finančních ukazatelů. Problémem však je, že hodnocení založené na finančních ukazatelích je zaměřeno na minulost a poskytuje tak informace pouze o důsledcích minulých rozhodnutí. Proto se dá říci, že jejich využití při rozhodování týkajících se budoucnosti společnosti je značně omezené. Objevují se však nové přístupy k hodnocení výkonnosti podniku, které zahrnují takové ukazatele, které umožňují podávat komplexní obraz o výkonnosti firem a o jejím chování a výsledcích. Jedním z těchto modelů je systém Balanced Scorecard (dále jen BSC).

1.3 Měření finanční výkonnosti

Jedním z nástrojů pro posouzení finanční výkonnosti podniku je finanční analýza. Tato metoda je považována za základní nástroj hodnocení výkonnosti, neboť poskytuje informace o finančním zdraví podniku a její výstupy jsou využívány jako důležité podklady pro finanční management.

Pojem finanční analýza můžeme definovat různě. Jak např. uvádí Ručková (2007, str. 9): „V zásadě nejvýstižnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou

obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“

Jejím cílem je podle Grünwalda a Holečkové (2006, str. 5): „.... poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabiny, které by mohly vést k problémům a determinovat silné stránky. Finanční analýza směřuje k poznání, co do budoucna podnikové finance vydrží, má vyústit v potvrzení nebo modifikaci dosavadní finanční politiky.“

Kvalita výsledků finanční analýzy je dána především kvalitou a komplexností vstupních informací, které jsou při jejím zpracování použity. Přitom je důležité zahrnout všechna data, která souvisí s finanční situací a která by mohla ovlivnit výsledky hodnocení finančního zdraví podniku. Tato data jsou nejčastěji obsažena v účetních výkazech, kterými jsou:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát,
- cash-flow.

Finanční analýza je založena na výpočtu tradičních ukazatelů finanční výkonnosti, které jak uvádí Šulák a Vacík (2005, str. 12): „....mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, ale i v procentech, v jednotkách času, popřípadě mohou být i bezrozměrné.“ K nejpoužívanějším z nich patří:

- absolutní ukazatele,
- poměrové ukazatele,
- pyramidový rozklad,
- souhrnné ukazatele.

1.3.1 Absolutní ukazatele

Horizontální a vertikální analýza, které patří k tzv. absolutním ukazatelům tvoří základní východisko hodnocení výkonnosti podniku. Umožňují nám vidět původní absolutní údaje obsažené v účetních výkazech v určitých relacích a souvislostech. Jak uvádí Kislingerová a Hnilica (2005, str. 11): „V případě horizontální analýzy se sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Vertikální

analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztaženou k nějaké smysluplné veličině (např. celková bilanční suma).“

Horizontální analýza

Úkolem analýzy trendů neboli horizontální analýzy je porovnat změny jednotlivých položek výkazů v časové posloupnosti. Pro zajištění dostatečné vypovídací schopnosti, je však zapotřebí mít k dispozici dlouhou časovou řadu údajů, ze které je možné zjistit průběh změn a odhalovat dlouhodobé trendy finančních položek.

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_t - \text{Ukazatel}_{t-1} \quad (\text{Kč}) \quad (1.1)$$

Kde:

tdané období,

$t - 1$předcházející období.

Vertikální analýza

Procentní analýza neboli vertikální analýza zachycuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jediné zvolené základně položené jako 100 %. V rámci analýzy rozvahy jsou jednotlivé položky vyjádřeny jako procento z celkových aktiv (resp.pasiv), ve výkaze zisku a ztráty se jako základ bere velikost celkových výnosů nebo tržeb. Nevýhoda této analýzy spočívá v tom, že změny pouze konstatuje, ale neukazuje jejich příčiny.

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{Absolutní změna} \times 100}{\text{Ukazatel}_{t-1}} \quad (\%)$$

(1.2)

1.3.2 Poměrové ukazatele

Finanční poměrové ukazatele zachycují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více položkami účetních výkazů pomocí jejich podílu. Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních

charakteristikách firmy. V praxi se nejvíce využívá těchto pět skupin ukazatelů:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktivity,

Ukazatele likvidity

Poukazují na schopnost podniku dostát svým závazkům. Likvidita je obecně definována jako souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhrn svých splatných závazků. Pokud podnik není dostatečně likvidní, znamená to, že není schopen plně využívat ziskových příležitostí, nebo není schopen včas hradit své běžné závazky. Z toho můžeme vyvodit, že existuje přímá závislost mezi likviditou a solventností. Solventnost je definována jako připravenost hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost a je tedy jednou ze základních podmínek existence firmy. Platí tedy vztah, jak uvádí Růčková (2007, str. 48): „...podmínkou solventnosti je likvidita.“

Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit (čítatel) s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Přitom jako jmenovatel (krátkodobé závazky) budeme u všech ukazatelů používat součet položek krátkodobých závazků, krátkodobých bankovních úvěrů a krátkodobých finančních výpomocí.

Nejčastěji se používají 3 základní ukazatele:

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- okamžitá likvidita.

Běžná likvidita

Běžná likvidita uvádí, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost.

Obecně platí, čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Přitom se za žádoucí považují hodnoty běžné likvidity v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky} \quad (1.3)$$

Pohotová likvidita

Pro pohotovou likviditu platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, tzn. měl by platit poměr 1:1. Pokud by pohotová likvidita podniku byla 1, znamenalo by to, že je podnik schopen vyrovnat své závazky, aniž by musel prodat své zásoby.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky} \quad (1.4)$$

Okamžitá likvidita

Měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Za pohotové platební prostředky se považují jednak peníze (v hotovosti a na běžných účtech), ale i obchodovatelné cenné papíry a šeky. Pro okamžitou likviditu je doporučována hodnota alespoň 0,2, která je současně označována za kritickou hodnotu. Nedodržení předepsané hranice však ještě nemusí znamenat finanční problémy firmy.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Pohotové platební prostředky} / \text{Krátkodobé závazky} \quad (1.5)$$

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability se v praxi mohou označovat různě, např. jako ukazatele ziskovosti nebo výnosnosti. Vypovídají o schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku s použitím investovaného kapitálu. S jejich pomocí můžeme vyjádřit intenzitu využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu, který byl vložen do společnosti. Při výpočtu vždy poměrujeme zisk dosažený podnikáním se zdroji, které byly použity k jeho dosažení. Z toho vyplývá, že jejich hodnoty budou nejvíce zajímat akcionáře a potenciální investory.

Ukazatele rentability je vhodné poměřovat s údaji z minulých období (v čase by měly vykazovat rostoucí tendenci) nebo také se statistickými průměry průmyslového odvětví.

V praxi se obecně rozlišují tyto ukazatel rentability:

- ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA),
- ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE),
- ukazatel rentability tržeb (ROS),
- ukazatel nákladovosti (nákladovost tržeb).

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA)

Ukazatel ROA vypovídá o celkové efektivnosti podniku. Poměruje zisk (před odečtením úroků a daní, dále jen EBIT) s celkovými aktivy investovanými do podnikání. Do čitatele tedy dosazujeme EBIT, který vypočítáme tak, že k VH před zdaněním přičteme nákladové úroky a do jmenovatele celková aktiva zjištěná z rozvahy.

$$\boxed{\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{Aktiva celkem} \times 100 \quad (\%)} \quad (1.6)$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel ROE vyjadřuje míru zhodnocení prostředků, které do společnosti vložili sami vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři). S jeho pomocí mohou zjistit, zda investovaný kapitál přináší dostatečný výnos a zda jsou tyto prostředky využívány s intenzitou, která odpovídá velikosti jejich investičního rizika.

Obvykle poměruje čistý zisk (tzn. VH po zdanění, který odpovídá VH za běžnou činnost) ku vlastnímu kapitálu. Pro zhodnocení efektivnosti podnikání se používá jednoduché měřítko, které poměruje hodnotu ROE s úroky z alternativních investic. Aby podnikání bylo efektivní potom musí platit, že hodnoty ukazatele ROE musí být trvale vyšší než úroky, které bychom obdrželi při jiné formě investování (např. úroky z cenných papírů garantovaných státem).

$$\boxed{\text{ROE} = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál} \times 100 \quad (\%)} \quad (1.7)$$

Ukazatel rentability tržeb (ROS)

Ukazatel ROS zachycuje podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Vyjadřuje tedy schopnost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. V čitateli je čistý zisk (HV po zdanění) a ve jmenovateli jsou tržby jako součet tržeb za prodané zboží a tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

$$\text{ROS} = \text{Čistý zisk} / \text{Tržby} \times 100 \quad (\%)$$

(1.8)

Ukazatel nákladovosti (nákladovost tržeb)

Ukazatel nákladovosti je považován za doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb. Vyjadřuje se jako poměr celkových nákladů k tržbám podniku. Obecně platí, že podnik je tím lepší, čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, protože je schopen 1 Kč tržeb vytvořit s nižšími náklady.

$$\text{Nákladovost tržeb} = 1 - (\text{Zisk} / \text{Tržby}), \quad \text{tzn. } 1 - \text{Rentabilita tržeb}$$

(1.9)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zachycují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování. Společnost by měla k financování své činnosti použít cizí kapitál tehdy, pokud výnosnost celkového vloženého kapitálu bude vyšší, než náklady související s jeho použitím. Jak uvádí Růčková (2007, str. 56): „Podstatou analýzy zadluženosti je hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem – hovoříme o kapitálové struktuře.“

Jak autorka Růčková (2007) dále uvádí, na kapitálovou strukturu můžeme nahlížet z různých úhlů pohledu, přitom nejdůležitějšími z nich jsou pohledy věřitelů a akcionářů. Z hlediska věřitelů platí, že riziko je tím vyšší, čím vyšší je podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu, a v případě akcionářů platí, že čím vyšší je podíl cizích zdrojů, tím rizikovější jsou akcie. Zde je ovšem důležité mít na paměti, že při vhodně zvoleném poměru cizího a vlastního kapitálu je možné dosáhnout vyšší výnosnosti.

Ukazatel věřitelského rizika (Debt ratio)

Ukazatel věřitelského rizika obecně počítáme jako poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům. Přitom platí, že čím vyšší je podíl vlastního kapitálu, oproti cizím zdrojům, tím vzniká větší „bezpečnostní polštář“ pro věřitele v případě likvidace. Znamená to tedy, že věřitelé budou více preferovat nízké hodnoty ukazatele zadluženosti. Oproti tomu vlastníci usilují o větší „finanční páku“¹, aby znásobili svoje výnosy.

| | |
|---|--------|
| $\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \text{Cizí kapitál} / \text{Celková aktiva} \times 100 (\%)$ | (1.10) |
|---|--------|

Ukazatel úrokového krytí (Interest coverage)

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje kolikrát zisk (EBIT) převyšuje úrokové platby. Je totiž důležité, aby část zisku, která byla dosažena použitím cizího kapitálu, pokryla nejen náklady za vypůjčený kapitál, ale stačila i na určitý příděl pro akcionáře. Protože pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že celý zisk se využije na zaplacení úroků a na akcionáře pak nezůstane nic. Proto se obecně doporučuje, aby úrokové platby byly kryty ziskem alespoň 3x i vícekrát.

| | |
|--|--------|
| $\text{Ukazatel úrokového krytí} = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$ | (1.11) |
|--|--------|

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku efektivně hospodařit se svými aktivy. Pokud má podnik více aktiv, než je hospodárné, dochází k neefektivnímu vázání kapitálu, vznikají zbytečné náklady a tím i nízký zisk. V opačném případě pokud má podnik málo aktiv, nemůže plně využít své příležitosti a přichází o zisky, které by jinak mohl získat.

Můžeme pracovat se dvěma typy ukazatelů, a to s ukazateli vyjadřujícími počet obrátek nebo dobu obratu. Ve všech těchto ukazatelích (ať už v čitateli či ve jmenovateli) se vyskytují tržby. My ve všech těchto

¹ Sedláček (2007, str. 64) vysvětluje: „Rentabilitu vlastního kapitálu může za určitých podmínek příznivě ovlivňovat vyšší podíl cizího kapitálu. Tento pozitivní jev je nazýván finanční pákou, která podobně jako ve fyzice zvedá (posiluje) výdělkovou schopnost vlastního kapitálu použitím cizího kapitálu.“

případech budeme tuto položku chápat jako součet tržeb za prodané zboží a tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Obrat celkových aktiv

Obrat aktiv patří spolu s ukazatelem rentability tržeb k hlavním ukazatelům efektivnosti. Vyjadřuje kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Hodnoty ukazatele by měly dosahovat alespoň hodnoty 1.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva} \quad (1.12)$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou oběžná aktiva vázána v podniku ve formě zásob. U zásob hotových výrobků nebo zboží ukazatel doby obratu vyjadřuje, za jak dlouho se zásoba změní v hotovost, případně pohledávku.

Obecně platí, že čím je v podniku kratší doba obratu zásob, tím lepší je situace.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby} : 360) \quad (\text{dny}) \quad (1.13)$$

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek zachycuje dobu, po kterou je příjem peněz za tržby z prodeje výrobků či služeb zadržen v pohledávkách. To znamená, že pro podnik je žádoucí, aby tato doba bylo co nejkratší, protože v opačném případě může být narušena likvidita podniku.

Do čitatele dosazujeme pohledávky jako součet položek dlouhodobých a krátkodobých pohledávek zjištěných z rozvahy.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{Pohledávky} / (\text{Tržby} : 360) \quad (\text{dny}) \quad (1.14)$$

Doba obratu závazků

Naopak ukazatel doby obratu závazků vyjadřuje, průměrný počet dnů během nichž zůstává podnik dlužen svým dodavatelům, tedy jak rychle je schopen splácet své závazky.

Přitom pro zajištění finanční rovnováhy podniku je potřeba dodržet obecně známé pravidlo, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek.

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{Krátkodobé závazky} / (\text{Tržby} : 360) \text{ (dny)} \quad (1.15)$$

1.3.3 Pyramidový rozklad

Mezi další metody využívané v rámci finanční analýzy patří pyramidové rozklady. Jejich podstata spočívá v tom, že vybereme jeden ukazatel (tvoří vrchol pyramidy), který je považován za nejdůležitější a následnou analýzou se snažíme identifikovat a kvantifikovat činitele, kteří na něj mají zásadní vliv.

Nejčastěji využívaným pyramidovým rozkladem je tzv. Du Pontova analýza, která znázorňuje rozklad poměrového ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE). Podle této metody můžeme ukazatel ROE rozložit na ukazatel rentability celkového kapitálu (ROA) a finanční páku která je chápána jako poměr aktiv a vlastního kapitálu. Můžeme tedy psát:

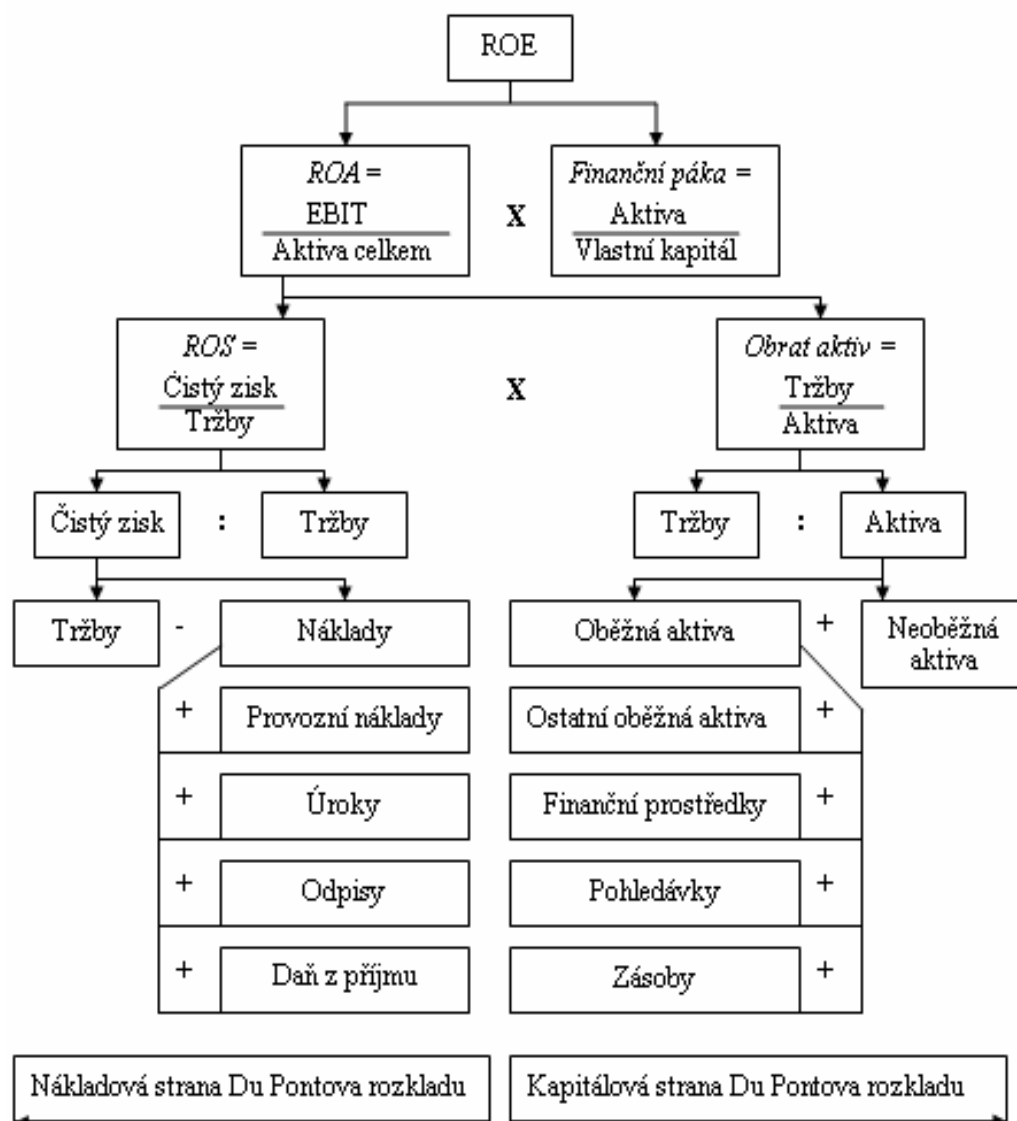
$$\text{ROE} = \text{ROA} \times (\text{Aktiva} / \text{Vlastní kapitál}) \quad (1.16)$$

Ukazatel ROA pak můžeme dále rozložit na rentabilitu tržeb (ROS, viz vzorec 1.8) a obrat celkových aktiv (viz vzorec 1.12). Tento vztah tak můžeme zachytit jako:

$$\text{ROE} = (\text{Čistý zisk} / \text{Tržby}) \times (\text{Tržby} / \text{Aktiva}) \times (\text{Aktiva} / \text{Vlastní kapitál}) \quad (1.17)$$

Pro názornost je Du Pontův rozklad znázorněn graficky v následujícím schématu.

Obr. 1.1 – Grafické znázornění Du Pontova diagramu



Zdroj: ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s. ISBN 80-86754-33-2. str.29

Na levé straně diagramu je odvozena tzv. zisková marže. Při jejím výpočtu musíme nejdříve sečíst všechny nákladové položky a odečíst je od celkových výnosů (tržeb). Tak získáme čistý zisk, který dále dělíme celkovými tržbami. Pak platí jak uvádí Sedláček (2007, str. 82): „Je-li zisková marže nízká, nebo vykazuje-li klesající tendenci, je třeba se zaměřit na analýzu jednotlivých druhů nákladů.“

Pravá strana Du Pontova diagramu zachycuje položky rozvahy a vyčísluje různé druhy aktiv, které sčítá a zobrazuje jejich celkový obrat.

Du Pontův diagram tedy poskytuje souhrnný pohled na finanční sílu podniku a zachycuje vztah mezi jednotlivými složkami financování. Na rozdíl od poměrových ukazatelů, které hodnotí situaci a vývoj podniku pouze jedním číslem, Du Pontův diagram umožňuje sledovat vzájemné závislosti a vztahy mezi jednotlivými ukazateli a tím umožňuje identifikovat příčiny možných problémových oblastí.

1.3.4 Soustavy účelově vybraných ukazatelů

Účelově vybrané ukazatele patří spolu s pyramidovými soustavami k tzv. souhrnným indexům hodnocení podniku, jejichž cílem je pomocí jediného čísla charakterizovat celkovou finanční situaci a výkonnost podniku.

Do skupiny účelově vybraných ukazatelů patří bankrotní a bonitní modely, které umožňují pomocí jednoho čísla posoudit finanční zdraví podniku. Hranice mezi oběma skupinami není striktně stanovena, rozdíl mezi nimi spočívá především v účelu k jakému byly vytvořeny.

Bankrotní modely

Cílem bankrotních modelů je informovat o tom, jestli v nejbližší době podniku nehrozí bankrot. Tyto modely vycházejí ze skutečnosti, že podnik již nějakou dobu před bankrotem vykazuje jisté symptomy, ze kterých je možné blížící se úpadek podniku rozpoznat.

K bankrotním modelům patří celá řada různých modelů, v této práci však bude uveden pouze jeden a to Altmanův model, neboli Altmanovo Z-skóre.

Bonitní modely

Smyslem bonitních modelů, je zhodnotit, zda můžeme podnik přiřadit spíše k dobrým či špatným podnikům. Jsou tedy založeny na principu srovnání podniku s jinými podniky v rámci jednoho oboru podnikání.

Příkladem bude v praktické části uveden výpočet Ekonomické přidané hodnoty (EVA).

Altmanův model

Altmanův model bývá v mnohých literárních pramenech označován také jako Altmanovo Z-skóre. Jeho autorem je Edward Altman z New York University. Oblíbenost tohoto modelu v našich podmínkách zřejmě vyplývá z jednoduchosti jeho výpočtu. Ten je totiž založen na součtu pěti běžných poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena rozdílná váha. Jak uvádí Landa (2008, str. 93): „Soubor ukazatelů využívá několika finančních ukazatelů vážených podle jejich relativního významu pro finance podniku; výsledkem je určení tzv. skóre Z.“

Altmanův model se počítá rozdílně pro společnosti, které jsou veřejně obchodovatelné na burze a pro společnosti na burze neobchodovatelné. Vzhledem k tomu, že společnost, jejíž výkonnost je v této práci analyzována, je společností, jejíž akcie nejsou veřejně obchodovatelnými, je v této části uveden výpočet pouze pro veřejně neobchodovatelné společnosti. Tento výpočet je do značné míry podobný vzorci pro veřejně obchodovatelné společnosti, liší se pouze v hodnotách vah a hraničních hodnotách, které jsou posunuty o něco níže.

Altmanův model je tedy dán rovnicí:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5$$

(1.18)

Kde:

X_1 = pracovní kapitál / aktiva celkem,

X_2 = nerozdělený zisk (součet VH běžného období, VH minulých let, fondů ze zisku) / aktiva celkem,

X_3 = EBIT / aktiva celkem,

X_4 = základní kapitál / cizí zdroje,

X_5 = tržby / aktiva celkem.

Hranice pro hodnocení finanční situace je pak určena následující tabulkou.

Tab. 1.1 – Hraniční hodnoty Altmanova modelu

| | |
|---|---|
| $Z > 2,9$ | Můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci |
| $1,2 < Z \leq 2,9$ | „Šedá zóna“ nevyhraněných výsledků |
| $Z \leq 1,2$ | Podnik je ohrožen vážnými finančními problémy |

Zdroj: SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6. str.110

Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Model EVA byl poprvé publikován v roce 1989 newyorskou konzultační firmou Stern Stewart & Co. Podstatu modelu tvoří ekonomický zisk, který zachycuje přebytek výnosů, který firmě zůstává po zaplacení výrobních faktorů (tedy nejen cizího, ale také vlastního kapitálu, čímž se právě odlišuje od běžného účetního zisku). Jak uvádí Sedláček (2007, str. 115): „Jde o hodnotu, která byla přidána hospodářskou činností firmy nad úroveň nákladu kapitálu vázaného v jejích aktivech.“

Ukazatel EVA vypočítáme podle tohoto vzorce:

$$\boxed{EVA = NOPAT - WACC \times C} \quad (1.19)$$

Kde:

NOPAT = čistý provozní zisk za sledované období

WACC = vážený průměr nákladů na kapitál

C = investovaný kapitál ve firmě

Čistý provozní zisk za sledované období (NOPAT) v podstatě odpovídá provoznímu VH, ze kterého je nutné vyloučit:

- mimořádné provozní výnosy a náklady (manka a škody; rezervy, které mají charakter mimořádných nákladů),
- mimořádné položky v nákladech a výnosech (náklady na restrukturalizaci, mimořádné odpisy majetku).

Pro výpočet WACC musíme nejprve zjistit náklady na kapitál. Ty zjistíme jako průměrné vážené náklady pomocí vzorce:

$$\boxed{WACC = r_d \times (1 - t) \times D/C + r_e \times E/C} \quad (1.20)$$

Kde:

r_d = náklady na cizí kapitál, tj. úrok

r_e = náklady na vlastní kapitál

t = sazba daně z příjmu

D = cizí kapitál

E = vlastní kapitál

C = celkový kapitál ($D + E$)

Pro vlastníky společnosti je pak žádoucí, aby hodnoty ukazatele EVA byly kladné, tzn. že čistý provozní zisk bude větší než náklady kapitálu.

Pokud se však hodnota ukazatele EVA bude rovnat nule, znamená to, že se čistý provozní zisk bude rovnat minimálnímu výnosu, který požadují vlastníci a firma nebude vytvářet přidanou hodnotu. V tomto případě se firma podle tradičních ukazatelů, které vycházejí z účetního zisku jeví jako zisková, ale ve skutečnosti dosahuje nižších výnosů, než jaké vlastníci očekávají a to znamená, že při srovnatelném riziku by mohli na kapitálovém trhu dosáhnout vyšších výnosů.

Posledním případem, který může nastat je situace, kdy hodnoty ukazatele EVA budou záporné. V tom případě podnik netvoří ekonomickou hodnotu, a to znamená, že i když je podnik ziskový, vyprodukovaný čistý provozní zisk nestačí na pokrytí nákladů na kapitál.

1.4 Hodnocení výkonnosti systémem BSC

Metoda Balanced Scorecard (dále jen BSC) patří k poměrně novým metodám s velmi krátkou historií. První poznatky o této metodě se poprvé objevily kolem roku 1990 v souvislosti s výzkumným projektem Nortona a Kaplana, kteří byli přesvědčeni, že stávající přístupy k měření výkonnosti podniků jsou v dnešní době nedostačující, neboť spoléhání se na souhrnné finanční ukazatele může omezovat potenciál podniku vytvářet budoucí hodnoty.

Cílem jejich projektu bylo vytvořit zcela nový systém měření výkonnosti, který by byl založen nejen na finančních, ale také nefinančních ukazatelích.

Název metody má původ v americkém sportu. Jak vysvětluje Norton a Kaplan (2007) zatímco našeho diváka zajímá pouhé skóre (konečný výsledek), americký divák se navíc zajímá o celou řadu dalších údajů, např. kdo ke skóre přispěl nejvíce, kdo byl nejužitečnější hráč, kolik bylo testů apod. Jedná se o

tzv. „scorecard“ (určitý soubor ukazatelů). A tento pojem, který autoři použili pro označení nové metody, byl později doplněn o pojem „balanced“, což v překladu znamená vyvážený. Anglický název BSC tak v podstatě můžeme volně překládat jako systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. V praxi se však vžil anglický název, který se většinou nepřekládá.

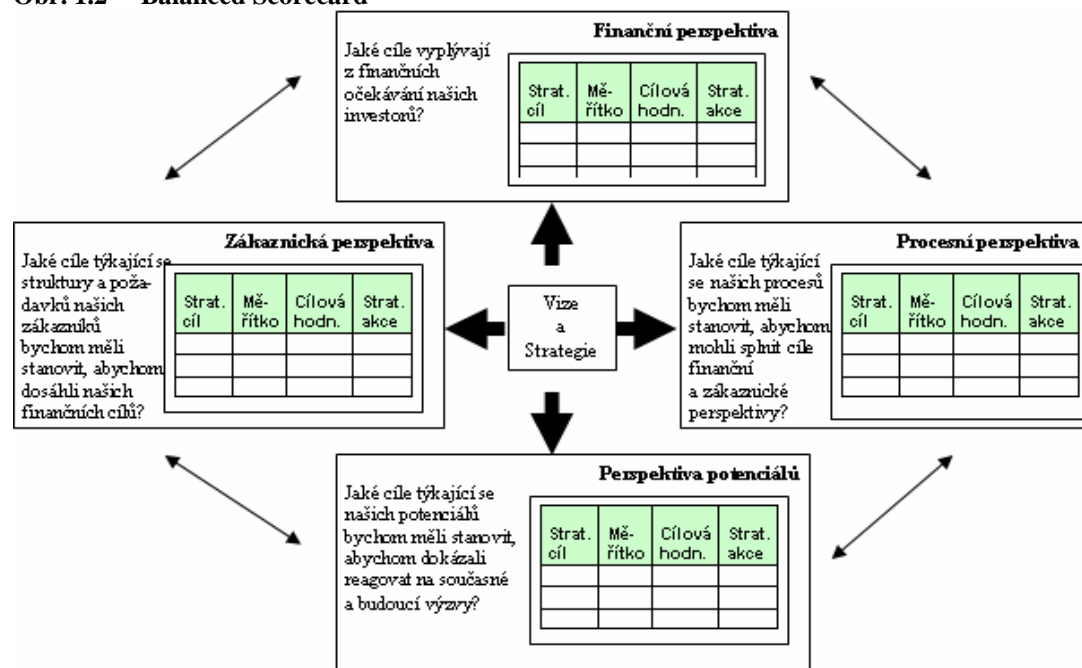
Vzhledem k tomu, že podniky dnes působí ve velmi složitém konkurenčním prostředí, je jednou z klíčových schopností podniku stanovit si své strategické cíle a způsoby jejich dosažení. A k tomu právě přispívá BSC, který pomáhá „převést“ vizi a strategii podniku do srozumitelných měřítek výkonnosti.

BSC klade důraz nejen na dosahování finančních výsledků, ale také zahrnuje nová měřítka „hybné síly“, které umožní dosáhnout budoucí výkonnosti podniku. Jak již bylo zmíněno, cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a umožňují sledovat jeho výkonnost ze čtyř perspektiv:

- finanční,
- zákaznické,
- interních procesů,
- učení se a růstu.

Tyto perspektivy (obr. 1.2) pak vytvářejí rámec BSC.

Obr. 1.2 – Balanced Scorecard



Zdroj: KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. [z anglického originálu přeložil Marek Šusta]. 5. vyd.. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5. str.20

1.4.1 Vyjasnění a převedení vize a strategie

Na samém počátku tvorby a následného využívání BSC stojí potřeba vyjasnění vize a strategie podniku a jejich převedení do konkrétních strategických cílů. Jako první musíme definovat finanční a zákaznické cíle, následně pak stanovíme cíle a měřítka pro interní procesy a v neposlední řadě cíle perspektivy učení se a růstu. Znamená to tedy, že v rámci procesu tvorby BSC musí být stanoveny strategické cíle a identifikováno několik zásadních hybných sil, které umožňují těchto cílů dosáhnout.

Přitom strategie může být v rámci BSC chápána také jako výsledek hypotéz o příčinách a jejich důsledcích. Vzniká tak řetězec příčin a důsledků, který prochází všemi perspektivami BSC, např. jak uvádí Kaplan a Norton (2007), jako měřítko ve finanční perspektivě můžeme stanovit ukazatel ROCE, jehož hybnou silou může být objemnější prodej stávajícím zákazníkům, a to jako výsledek jejich vysoké loajality. Na základě analýzy preferencí zákazníků pak můžeme např. zjistit, že velmi důležitým faktorem ovlivňujícím jejich spokojenost je včasnost dodávek. Proto má-li dojít ke zvýšení loajality zákazníků je potřeba zaměřit se na včasnost dodávek. S tím dále souvisí nutnost identifikovat procesy, které musí mít podnik dokonale zvládnuté proto, aby byl schopen včasných dodávek dosáhnout. Cestou k úspěchu je pak např. zkrácení cyklů v provozních procesech a vysoká kvalita interních procesů, čehož můžeme dosáhnout např. tréninkem a zvyšováním dovedností zaměstnanců. Takto můžeme vytvořit celý řetězec příčin a důsledků, které procházejí všemi perspektivami BSC.

Můžeme proto shrnout, jak uvádí Šulák (2005, str.63): „Ačkoliv jsou z hlediska významnosti všechny čtyři perspektivy BSC rovnocenné, z hlediska příčin a následků jsou finanční cíle ovlivňovány především zákaznickou perspektivou, zákaznické cíle jsou ovlivňovány perspektivou procesní a výkonnost procesů je výrazným způsobem určována schopností společnosti učit se růst.“ Proto mezi strategickými cíli podniku hledáme vztahy příčin a následků, které zakresluje do strategické mapy, která se pak stává základním nástrojem zobrazení BSC daného podniku.

1.4.2 Finanční perspektiva

Jak již bylo výše zmíněno, finanční cíle představují jakési „ohnisko“, do kterého směřují cíle a měřítka zbývajících perspektiv BSC. Tyto finanční cíle se však mohou v rámci jednotlivých fází životního cyklu podniku velmi lišit, proto je potřeba zohlednit, ve které z těchto fází se právě podnik nachází:

- růst,
- udržení (zralost),
- sklizeň.

Růstová fáze

V růstové fázi se nacházejí podniky v počátcích svého životního cyklu. V této etapě se jejich výrobky či služby vyznačují velkým růstovým potenciálem, k jehož zhodnocení musí zmobilizovat značné zdroje za účelem vývoje nových výrobků či služeb, rozšíření výrobní kapacity, investic do infrastruktury a distribučních sítí a v neposlední řadě musí vytvářet a udržovat vztahy se zákazníky. Hlavním finančním cílem podniku v této fázi bude míra růstu obrátu a míra růstu prodeje v cílových segmentech.

Fáze udržení (zralosti)

Ve fázi zralosti se pravděpodobně bude nacházet většina podniků. Zralost se také vyznačuje značnými investicemi, od nichž se ale již vyžaduje vysoká návratnost investovaného kapitálu. U těchto podniků se očekává, že budou schopny udržet si svůj podíl na trhu, ale na druhé straně by měly být schopny jej také zvýšit. Investice jsou převážně zaměřeny na zvýšení kapacit a neustálé zlepšování.

Podniky nacházející se v této fázi nejčastěji používají finanční cíle orientované na ziskovost. Ty mohou být vyjádřeny pomocí měřítek vztahujících se k účetnímu zisku (např. provoznímu zisku).

Fáze sklizně

Fáze sklizně je poslední fází, ve které podniky chtějí především „sklízet plody“ svých investic, které uskutečnily v předchozích fázích. Znamená to, že tyto podniky již neinvestují do rozšiřování kapacit či schopností podniku

(pouze provádějí nezbytnou údržbu). Proto je hlavním cílem podniku v této fázi maximalizace toku hotovosti.

Finančními ukazateli v této fázi jsou především cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál.

1.4.3 Zákaznická perspektiva

V této části je potřeba určit hlavní zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce být podnik úspěšný. Tyto segmenty jsou brány jako části trhu, které pro podnik představují hlavní zdroj obrátů. V zákaznické perspektivě podnik stanovuje klíčová zákaznická měřítka jako jsou např. spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků a předpoklady jejich udržení apod.

Dříve podniky kladly důraz především na své vnitřní možnosti, výkonnost produktu a technologické inovace. Ale dnes, vlivem rostoucí konkurence na trhu, se jejich pozornost přesouvá na zákazníky a snahu o lepší uspokojování jejich potřeb, protože chce-li být podnik ve svém oboru úspěšný musí být schopen dodávat takové výrobky či poskytovat služby, které přinášejí zákazníkům určitou „hodnotovou výhodu“.

1.4.4 Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů jsou identifikovány procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení zákaznických cílů. Obvykle jsou cíle a měřítka pro tuto perspektivu určována poté, co jsou určeny cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy. Obecně se doporučuje zahrnout do perspektivy interních procesů úplný hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem, pokračuje provozním procesem a končí poprodejním servisem.

Obr. 1.3 – Obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. [z anglického originálu přeložil Marek Šusta]. 5. vyd.. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5. str. 89 – upraveno.

Inovační proces

Mnohdy je výzkum a vývoj v podniku považován za podpůrný proces. Ale na druhé straně, v současné době význam schopnosti podniku efektivně a rychle inovovat produkty neustále roste, proto také roste významnost a důležitost inovačního procesu. Pro některé podniky je dokonce schopnost inovovat klíčovým prvkem konkurenceschopnosti.

Inovační proces je dlouhodobým procesem, který se skládá ze dvou kroků. Jako první je potřeba provést průzkum trhu za účelem zjištění jeho velikosti, charakteru zákaznických preferencí a podkladů pro stanovení ceny cílových výrobků a služeb. Ve druhém kroku následuje proces návrhu a vývoje výrobku, resp. služby.

Jako měřítko v oblasti inovačního procesu se pak nejčastěji, jak uvádí Kaplan a Norton (2007) využívají:

- procento prodejů nových výrobků,
- procento prodejů zákonem chráněných výrobků,
- uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí,
- možnosti výrobního procesu,
- doba vývoje nové generace výrobků.

Mimo tato uvedená měřítko je možné využívat ještě celou řadu dalších měřítek např. návratnosti nákladů na výzkum a vývoj jako míru provozního zisku před zdaněním v porovnání s celkovými náklady na vývoj.

Provozní proces

Provozní proces představuje poměrně krátký proces (na rozdíl od inovačního procesu), který začíná přijetím objednávky od zákazníka a končí dodáním produktu zákazníkovi. Dříve byly tyto procesy v podniku sledovány zejména pomocí finančních měřítek jako je efektivnost práce, využití strojů a zařízení. To ale v mnoha podnicích vedlo k neefektivnostem, kdy za účelem vyššího využití kapacit, stroje neustále běžely a vytížení pracovníci vyráběly výrobky, které nikdo nekupoval. Oproti tomu, se v současné době ve výrobě usiluje o krátké výrobní cykly a je kladen důraz na vysokou jakost a uspokojení konkrétních potřeb zákazníka.

Poprodejní servis

Poprodejní servis je poslední fází interního hodnotového řetězce, který zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a celou řadu dalších služeb, u nichž je nejdůležitější především rychlost, kvalita a dostupnost. Dnes již zákazníci celou řadu poprodejních služeb považují za samozřejmost a tak se jejich kvalita a rozsah stává dalším významným prvkem konkurenceschopnosti a úspěchu podniku na trhu.

Jako měřítko v oblasti poprodejních služeb mohou být použity např. čas, kvalita servisu nebo výše nákladů. Můžeme tak např. zjišťovat dobu trvání cyklu od přijetí požadavku zákazníkem až po úplné vyřešení jeho problému. Dalším měřítkem může být také např. velikost odpadu a odřezků, které vznikají při výrobě, jako měřítko cíle vysoké výkonnosti ve vztahu k životnímu prostředí.

1.4.5 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu je poslední perspektivou BSC, která se zaměřuje na cíle a měřítko, která podporují růst podniku a jeho učení se. Cíle stanovené v předchozích třech perspektivách definují oblasti, kde podnik musí dosahovat vynikajících výsledků, proto aby dosáhl vyšší výkonnosti. Cíle určené v perspektivě učení se a růstu pak vytvářejí předpoklad proto, aby byl podnik schopen těchto stanovených cílů skutečně dosáhnout.

BSC tak klade důraz na důležitost investování do budoucnosti, a to nejen v oblastech nových strojů a zařízení, výzkumu a vývoje, ale především do svých zaměstnanců, jejich znalostí a schopností, systémů a procedur.

2 Profil společnosti Alfa plastik, a. s.

Pro zpracování této části diplomové práce (dále jen DP) byly využity zejména veřejně dostupné informace z webových stránek společnosti, výročních zpráv a v neposlední řadě také reklamní a informační materiály poskytnuté firmou.

2.1 Zaměření společnosti a její historický vývoj

Nynější akciová společnost Alfa plastik, a. s. má již dlouholetou tradici, která sahá až do roku 1955, kdy byla v Bruntále založena výrobní pobočka podniku Lisovny nových hmot Vrbno od Pradědem. Od roku 1990 působí společnost jako samostatný podnikatelský subjekt.

Prvním zlomovým obdobím v historii společnosti byl rok 1994, kdy byl podnik privatizován společností, která byla vytvořena zaměstnanci a vedením podniku, a to metodou přímého prodeje. V tomto roce také firma expandovala na Ukrajinu, kde založila dceřinou společnost Alfainterplast. Druhým zásadním obdobím byl rok 2002, kdy společnost převzal majoritní akcionář, PAC, spol. s r.o., Ostrava. Další významnou událostí byla akvizice s převzetím podnikatelských aktivit bývalého podniku Strojplast v Tachově, kterou společnost Alfa plastik, a. s. realizovala v roce 2006.

2.2 Předmět podnikání

Jak již bylo naznačeno společnost Alfa plastik, a. s. se specializuje na výrobu plastových výlisků vstřikováním. Má právní formu akciové společnosti s neveřejnými akciemi na jméno. Jak bylo z obchodního rejstříku (dále jen OR)² zjištěno: „předmětem podnikání je:

- výroba nástrojů,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- provozování dráhy - vlečky, drážní doprava,
- výroba tepelné energie.“

² Obchodní rejstřík a sbírka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Justice.cz*[online]. 2010, 19.3. [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=Alfa+plastik>.

Další informativní údaje zjištěné z OR uvádí následující tabulka (Tab. 2).

Tab. 2.1 - Údaje o společnosti

| | |
|--|---------------------|
| Datum zápisu do OR | 1. září 1995 |
| Obchodní firma | Alfa plastik, a. s. |
| Sídlo | Bruntál, Opavská 45 |
| Právní forma | Akciová společnost |
| Základní kapitál | 37 820 000 |
| Počet akcií (v ks) / jmenovitá hodnota (v Kč) | 378200 / 100 |

Zdroj: obchodní rejstřík³

2.3 Základní ekonomické údaje

Následující tab. 2.2 zachycuje vybrané položky rozvahy společnosti, tab. 2.3 vybrané položky výkazu zisků a ztráty, které byly zjištěny z výroční zprávy společnosti za rok 2008.

Tab. 2.2 – Vybrané položky rozvahy k 31.12.2008 (v tis. Kč)

| | |
|--------------------------|----------------|
| Aktiva celkem | 444 467 |
| Dlouhodobý majetek netto | 133 884 |
| Oběžná aktiva | 308 553 |
| Časové rozlišení | 2 030 |
| Pasiva celkem | 444 467 |
| Vlastní kapitál | 104 574 |
| Cizí zdroje | 327 356 |
| Časové rozlišení | 12 537 |

Zdroj: Výroční zpráva 2008

Tab. 2.3 – Vybrané položky výkazu zisků a ztráty k 31.12.2008 (v tis. Kč)

| | |
|---|----------------|
| Tržby za zboží, výrobky a služby | 929 874 |
| Přidaná hodnota | 219 953 |
| Provozní zisk | 12 395 |
| Zisk před zdaněním | 2 328 |
| EBITDA | 34 685 |
| EBIT | 12 395 |
| Průměrný počet pracovníků | 686 |

Zdroj: Výroční zpráva 2008

³ Oficiální server českého soudnictví. *Justice.cz* [online]. 2010, 11. února [cit. 2010-02-11]. Dostupný z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.

2.4 Současná situace a problémy

2.4.1 Popis současné situace

Jak již bylo výše zmíněno, společnost má za sebou privatizaci, po jejímž skončení došlo v roce 2001 k úspěšnému rozvoji dceřiné společnosti na Ukrajině a také k realizaci dosud největšího investičního projektu v historii společnosti, a to k akvizici bývalého největšího konkurenta společnosti Strojplast Tachov.

V současné době patří k největším výhodám společnosti velmi dobré geografické rozmístění jednotlivých výrobních jednotek, které se nacházejí v Tachově, Bruntále a na Ukrajině (Luck). V souvislosti s tím, vzniká další nesporná výhoda, kterou jsou nižší náklady na dopravu výrobků potenciálním zákazníkům.

Naopak mezi největší handicapy společnosti patří velmi zastaralý strojní park a vysoká „vnitřní“ zadluženost. Společnost musí investovat do oprav budov, silnic a infrastruktury a na modernizaci zastaralých technologií a informačního systému. Což ovšem vyžaduje značný objem investic s dlouhou návratností.

2.4.2 Dopady světové hospodářské krize

Světová hospodářská krize, která u nás naplno propukla v minulém roce (2009) zasáhla snad všechny podniky po celém světě. Pocítila ji také celá řada podniků u nás, mezi nimi i společnost Alfa plastik, a. s. U většiny českých firem se krize projevila úbytkem zakázek, prodloužením doby splatnosti faktur, propouštěním zaměstnanců.

Krize se ve společnosti Alfa plastik, a. s. projevila obdobně. Nejprve došlo k poklesu zakázek ze strany automobilek, neboť společnost mimo jiné vyrábí také technické díly pro autoprůmysl, který světová hospodářská krize postihla mezi prvními. K poklesu zakázek došlo, ale také v oblasti nábytkářství. Neboť krize postihla také společnost IKEA, pro kterou Alfa plastik, a. s. vyrábí v druhé linii, což znamenalo, že společnosti, které pro IKEU vyrábí v první linii, si v důsledku poklesu zakázek přetáhli pod sebe i zakázky, které jinak zajišťovala společnost Alfa plastik, a. s.

V důsledku snahy přežít toto nepříznivé období a ušetřit náklady, kde se jen dá, také Alfa plastik, a.s. přistoupil k rozsáhlému propouštění zaměstnanců,

kdy z původních 686 zaměstnanců (k 31.12.2008) bylo k 1.1.2010 ve společnosti zaměstnáno zhruba již jen 400 zaměstnanců.

2.5 Mise, vize a cíle společnosti

2.5.1 Mise

Hlavním smyslem existence společnosti Alfa plastik, a. s. je stát se úspěšným a špičkovým podnikem ve všech oborech, které souvisejí s vývojem, výrobou a marketingem plastikářského odvětví.

2.5.2 Vize

Do dvou let chce společnost patřit mezi středoevropské lídry v oblasti přepravních obalů, v poskytování komplexních řešení velkogramážní plastikářské výroby, a to včetně výroby forem atd. Toho hodlá dosáhnout rozvojem lidského kapitálu, technologií a proaktivním marketingem a zaváděním manažerských metod.

2.5.3 Cíle

Hlavní cíle a záměry společnosti vycházejí z mise a dlouhodobé vize společnosti. K základním strategickým cílům podniku patří snaha o využití potenciálu velikosti a kapitálových možností, které umožní znásobení stávajících vývojových kapacit a využívání vývoje jako významné konkurenční výhody. Dále v následujících letech redukovat počet tržních segmentů, ve kterých podnik působí na 3 až 4 klíčové segmenty, zaměřené na plastové přepravní obaly, technické díly do autoprůmyslu, formy a technické výlisky s využitím flexibility. Nedostatek kvalifikované pracovní síly řešit dovozem zahraničních pracovníků s využitím kontaktů na Ukrajině, při maximálním využití všech možností získávání tuzemských pracovníků.

Finanční cíle

Jedním z finančních cílů podniku je trvale udržovat zdravý poměr vlastních a cizích zdrojů financování. Do roku 2012 udržet roční objem investic ve výši, která se minimálně rovná 90% součtu odpisů a čistého zisku.

Rozvoje podniku dosahovat pomocí zvyšování produktivity práce ve srovnání s konkurenčními firmami.

Marketingové cíle

Hlavním cílem společnosti v oblasti marketingu je změnit pověst podniku na tuzemském trhu, zejména pak v oblasti Tachova. Posílit postavení podniku v segmentu sekundárního dodavatele do automobilového průmyslu. Dosáhnout dominantního postavení na trhu plastových přepravních obalů v regionu Česko, Slovensko, Polsko, Ukrajina a posílit stávající vývojové kapacity vývoje výlisků na dvojnásobek.

2.6 Výrobní technologie a trhy

Tak jako již v minulosti bývala jednotlivá období označována podle druhu materiálu, který v té době posunul vývoj civilizace kupředu, tak se mnozí odborníci shodují, že 21. století bude stoletím plastů. Jejich spotřeba se totiž celosvětově zvyšuje a plasty jsou dnes každodenní součástí našeho života, neboť nahradily celou řadu materiálů.

Jak uvádí server technik.ihned.cz: „U nás jsou největšími odběrateli celkové plastikářské produkce odvětví výroby automobilů s podílem 26 % a dále průmysl výroby obalů s 21 %. Stavebnictví odebírá 13 % a na výrobky pro domácnost připadá 10 % objemu výroby plastů. Odběr ostatních odvětví představuje 30 %.“⁴

Technologií na upravování plastů je v České republice několik. Dominantní postavení zaujímá technologie vstřikování (podíl 59 %), následuje technologie vytlačování (24 %), vyfukování (5 %), compounding - směšování (5 %) a lisování (3 %). Zbývající 4 % představují ostatní technologie.

2.6.1 Výrobní technologie společnosti Alfa plastik, a. s.

Výrobní základna společnost Alfa plastik, a.s. je tvořena 95 stroji, na kterých vyrábí plastové výlisky pomocí technologie vstřikování. Velkou předností společnosti je „one stop shop“ řešení zákaznických projektů. Toto

⁴ Začalo století plastů. Rozmach, který nemá v historii materiálů obdoby. *Technik.ihned.cz* [online]. 2002, 2.8. [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <http://technik.ihned.cz/c4-10015300-11352820-800000_d-zacalo-stoleti-plastu>.

řešení požadavků zákazníků zahrnuje jak design a vývoj dílů, ale také návrh a výrobu forem a finální dodávku vlastních výlisků nebo celků. To znamená, že s pomocí R&D oddělení je společnost schopna realizovat jakékoliv požadavky zákazníků a vyrobit tak cokoli z plastu, co si zákazník přeje⁵.

2.6.2 Trhy a klíčoví zákazníci

Společnost působí na několika trzích, které můžeme rozdělit do těchto oblastí:

- přepravní obaly,
- obaly pro manipulaci s odpady,
- subdodávky do autoprůmyslu,
- subdodávky technických kooperačních výlisků (elektrotechnika, nábytkářství),
- stavební díly.

Přepravní obaly

V této oblasti vyrábí obaly pro nápoje, ovoce a zeleninu, pečivo, maso, farmacie atd. Hlavními zákazníky jsou:

- pivovary (Plzeňský prazdroj, Budějovický Budvar, Staropramen a další),
- nápojářské firmy (Karlovarské minerální vody, Mattoni, Kofola).
- KP Market, s.r.o.,
- Roulex, Hortim,
- Členové ovocnářské a zelinářské unie,
- Polské velkoobchody – Multibox, Gromatex, PB Pak, Binder,
- Penam, Odkolek
- Hamé Babice,
- Jihočeská drůbež,
- Váhala, s.r.o.

⁵ Tomu odpovídá také krédo společnosti, které zní: „Cokoliv z plastů“.

Trh subdodávek do automobilového průmyslu

Pro automobilový průmysl je typická vysoká míra externích dodávek, výrobci automobilů si objednávají vše, co lze externě vyrábět. Sami si vyrábí pouze hlavní karosářské díly a motory a auta si pak sami montují.

Alfa plastik, a. s. má své místo mezi subdodavateli, tj. mezi dodavateli tzv. 2. vrstvy (2nd tier suppliers). I když je objem trhu je pro 2nd tier dodavatele podstatně menší (hlavní objem spolknou systémoví dodavatelé), přesto je i zde vysoký potenciál růstu.

Trh subdodávek technických kooperací

Pro Alfa plastik, a. s. jsou v oblasti nábytkářského průmyslu hlavními zákazníky IKEA a HON Nábytek, s.r.o. Hlavní konkurenční výhodou společnosti je schopnost nabídnout komplexní služby, ale problém je v tom, že vzhledem k velmi časté malé velikosti serií se tyto náklady nejsou schopny vrátit.

Na druhé straně společnost IKEA objednává velké série, je zde však enormní tlak na ceny a vzhledem k mimořádně vysokým obrátům má firma velmi silnou vyjednávací pozici.

2.7 Analýza konkurence

2.7.1 Konkurence v ČR

Firmy působící v ČR v oblasti plastikářského průmyslu můžeme rozdělit podle několika hledisek, např. podle velikosti, podle komplexnosti poskytovaných služeb, podle původu kapitálu:

Malé vstříkovny (počet lisů od 4 do 10):

- PLASTY, s.r.o.,
- Agroplastik, s. r. o., Doudleby,
- Paňák – Vrbno pod Pradědem.

Firmy srovnatelné velikosti s Alfa plastik, a. s.:

- Advanced Plastics, s.r.o., Vrbno pod Pradědem,
- PF Plasty, s.r.o., Chuchelná,
- Linaset, a.s., Budišov nad Budišovkou.

Velké firmy se zahraničním kapitálem:

SAI Automotive Bohemia (Faurecia), s.r.o.,
Peguform, Liberec,
Kendrion, Tachov.

2.7.2 Benchmarking

Pro srovnání společnosti Alfa plastik, a. s. s jejími konkurenty bylo v této části DP využito benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA, který je výsledkem spolupráce Ministerstva průmyslu a obchodu s Vysokou školou ekonomickou.

Pomocí tohoto systému si mohou podniky ověřit své finanční zdraví a porovnat své dosažené výsledky s nejlepšími firmami v odvětví (nebo průměrnými výsledky za odvětví). Systém umožňuje identifikovat hlavní přednosti firmy a zároveň může upozornit na případné problémové oblasti. Celý systém je přístupný na serveru mpo.cz⁶.

Benchmarkingový systém umožňuje porovnání firem v několika oblastech, a to podnikové výkonnosti, rentability vlastního kapitálu, rizika, provozní oblasti, finanční politiky a likvidity. Z nichž jsou v následující části uvedeny tři nejzajímavější.

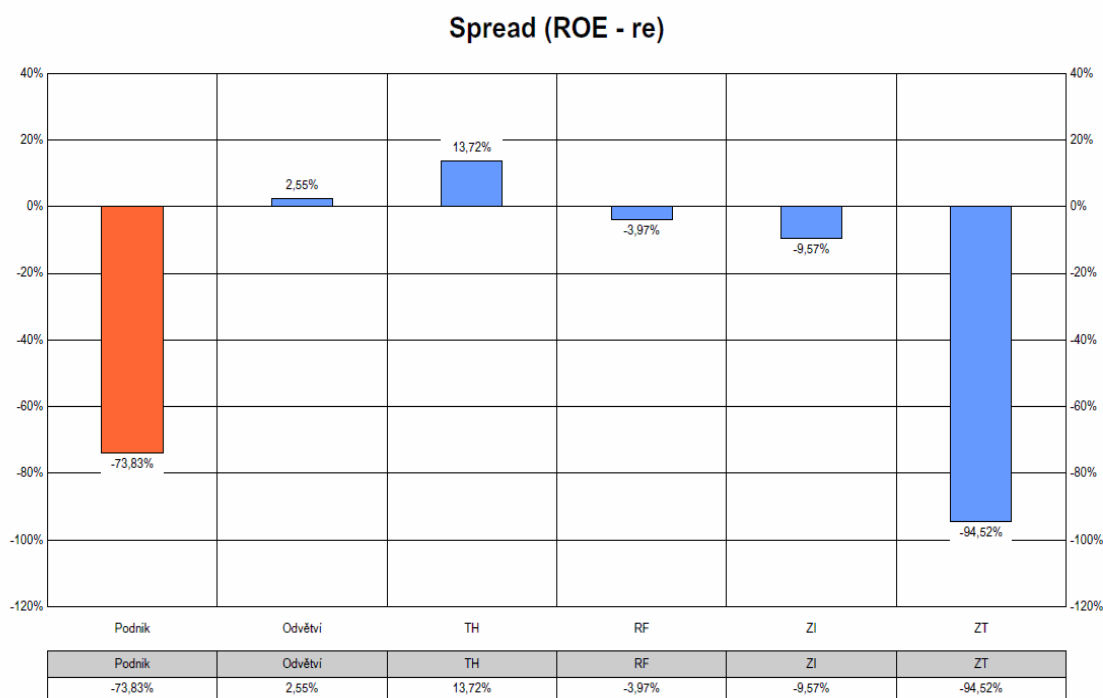
Podniková výkonnost

Ve všech sledovaných obdobích byla výkonnost podniku slabší než výkonnost podniků v odvětví. Nejslabší byl podnik v oblasti tvorby EBITu, dělení EBITu a oblasti stability podniku. Podnik dolů táhl především poměr vlastního kapitálu a aktiv, dále pak běžná likvidita a podíl osobních nákladů ku výnosům. Naopak byl podnik dobrý v poměru přidané hodnoty ku výnosům, poměru cizích zdrojů ku zisku a výnosů ku aktivům.

Graf 2.1 uvádí srovnání výkonnosti podniku Alfa plastik, a. s. s odvětvím za rok 2007, kdy podnik v porovnání s odvětvím dosáhl nejslabších výsledků.

⁶ Ing. PLANDOR, J. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. *Mpo.cz* [online]. 2007, 25.2.[cit. 2009-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>.

Graf 2.1 – Podniková výkonnost (2007)



Legenda: TH = Nejlepší podniky; RF = Velmi dobré podniky; ZI = Ziskové podniky; ZT = Ztrátové podniky v odvětví.

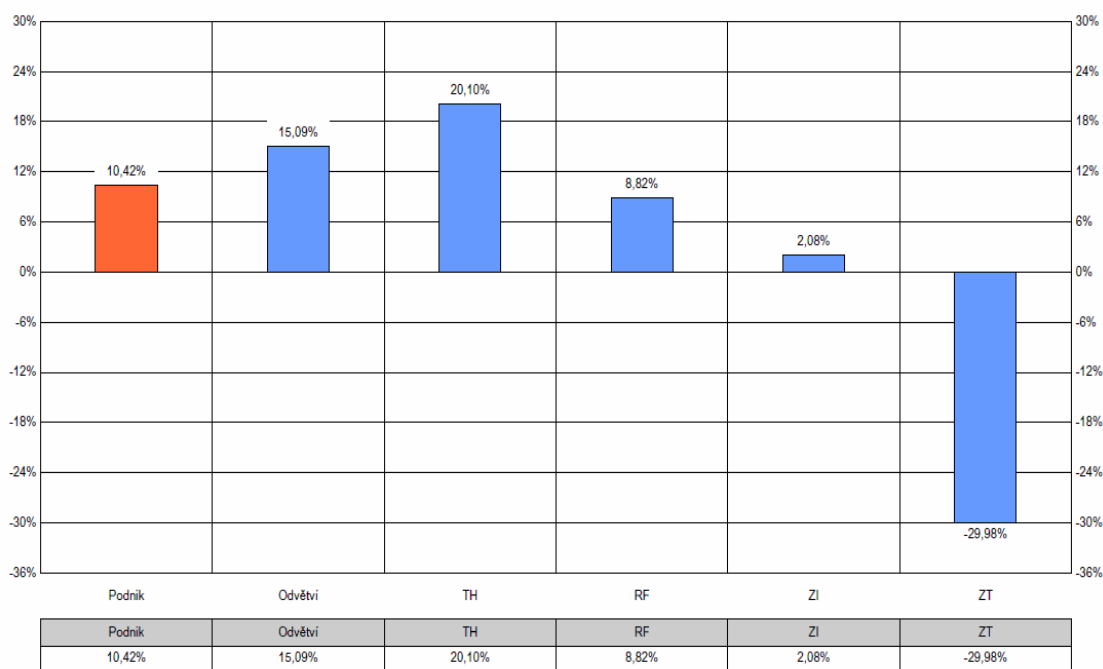
Zdroj: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA.⁷

Rentabilita vlastního kapitálu

Také v oblasti rentability vlastního kapitálu byl podnik ve všech sledovaných obdobích slabší než je charakteristická hodnota v odvětví. Nejlepších výsledků v porovnání s odvětvím dosáhl v roce 2004, kdy dokonce překročil hodnotu pro velmi dobré podniky v odvětví (graf 2.2). Naopak nejhorších výsledků z hlediska rentability vlastního kapitálu dosáhl v roce 2007, kdy patřil ke ztrátovým podnikům v odvětví (graf 2.3).

⁷ Ing. PLANDOR, J. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. *Mpo.cz* [online]. 2007, 25.2.[cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>.

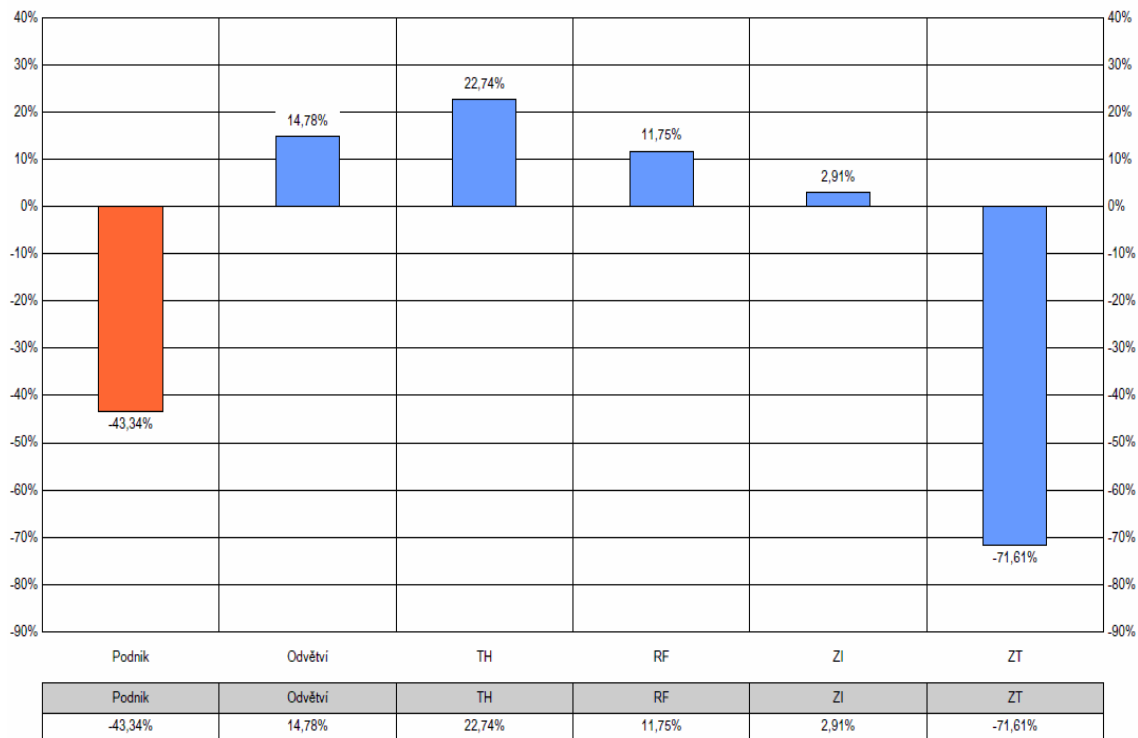
Graf 2. 2 – Rentabilita vlastního kapitálu (2004)



Legenda: TH = Nejlepší podniky; RF = Velmi dobré podniky; ZI = Ziskové podniky; ZT = Ztrátové podniky v odvětví.

Zdroj: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA.

Graf 2. 3 – Rentabilita vlastního kapitálu (2007)



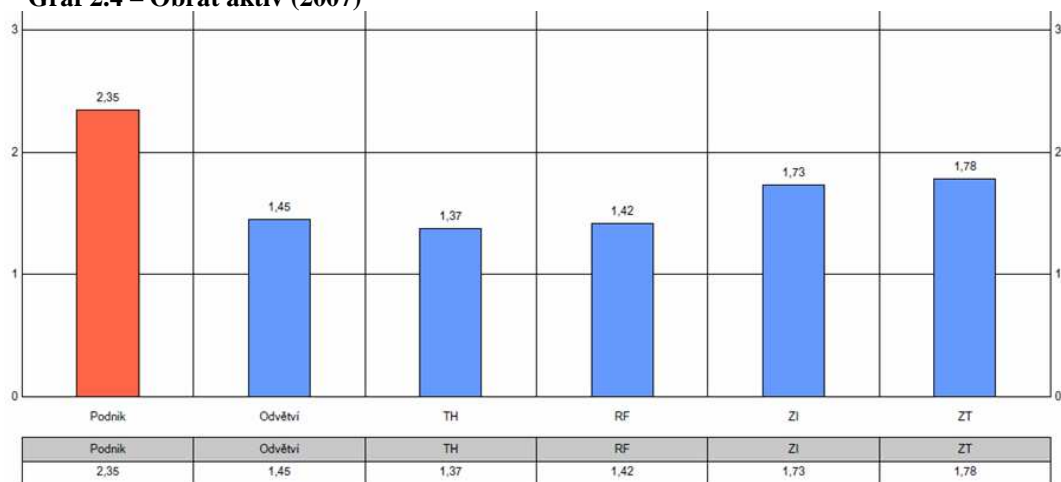
Legenda: TH = Nejlepší podniky; RF = Velmi dobré podniky; ZI = Ziskové podniky; ZT = Ztrátové podniky v odvětví.

Zdroj: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA.

Provozní oblast

Ve všech sledovaných obdobích podnik dosáhl nižší produkční síly než je charakteristická hodnota za odvětví. Avšak vynikající výsledků dosáhl v oblasti obratu aktiv (graf 2.4), kde byly hodnoty podniku ve všech sledovaných obdobích vyšší než hodnota u nejlepších podniků odvětví a u odvětví celkem. Velmi příznivý byl také podíl přidané hodnoty na výnosech podniku (graf 2.5). Jeho hodnota byla téměř ve všech obdobích vyšší než hodnota u nejlepších podniků odvětví.

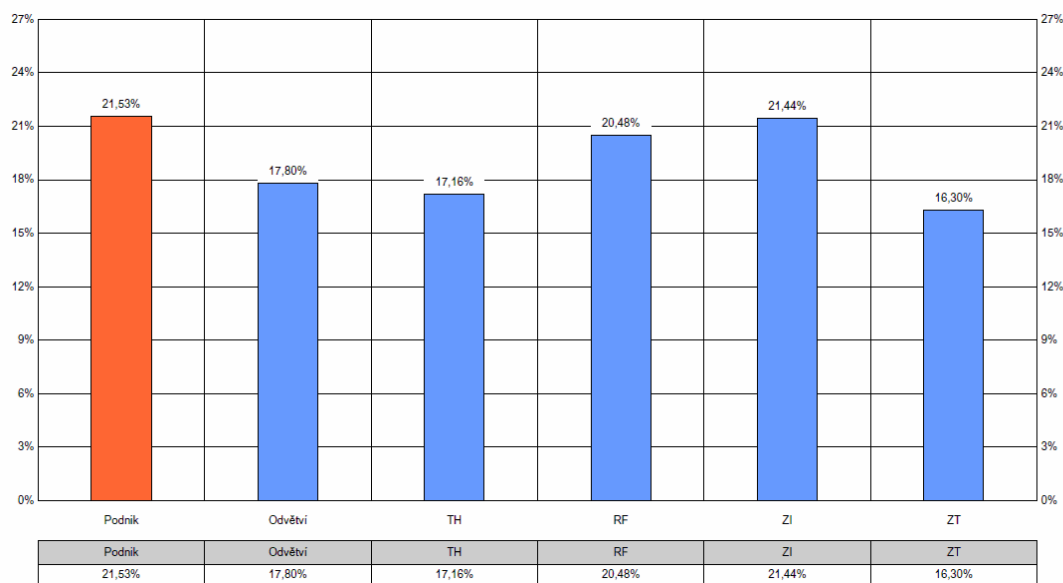
Graf 2.4 – Obrat aktiv (2007)



Legenda: TH = Nejlepší podniky; RF = Velmi dobré podniky; ZI = Ziskové podniky; ZT = Ztrátové podniky v odvětví.

Zdroj: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA.

Graf č. 5 – Přidaná hodnota / Výnosy (2008)



Legenda: TH = Nejlepší podniky; RF = Velmi dobré podniky; ZI = Ziskové podniky; ZT = Ztrátové podniky v odvětví.

Zdroj: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA.

3 Aplikační část

Následující kapitola se zabývá praktickou aplikací výše popsaných metod hodnocení výkonnosti společnosti. První část se zaměřuje na posouzení finanční výkonnosti společnosti pomocí finančních ukazatelů, které jsou blíže popsány v kapitole 1.3.

3.1 Horizontální analýza

První skupinou ukazatelů, která byla využita pro posouzení finanční výkonnosti společnosti jsou absolutní ukazatele, ke kterým patří horizontální a vertikální analýza. Oběma analýzám podrobíme jak data rozvahy, tak také výkazu zisků a ztráty. Jako první provedeme horizontální analýzu obou výkazů a ve druhé části vertikální analýzu.

3.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Pro větší přehlednost jsou v následující tabulce č. 1 uvedeny pouze hlavní položky rozvahy, celá horizontální analýza rozvahy je znázorněna v příloze č. 3.

Tab. 3.1 – Horizontální analýza aktiv (v tis. Kč)

| Období | | Meziroční změna 2004/2005 | | Meziroční změna 2005/2006 | | Meziroční změna 2006/2007 | | Meziroční změna 2007/2008 | |
|-------------|-------------------------------------|------------------------------|-----------|------------------------------|------------|------------------------------|------------|------------------------------|------------|
| | | Abs. částka | v % | Abs. částka | v % | Abs. částka | v % | Abs. částka | v % |
| | Aktiva celkem | 22 549 | 7 | 125 881 | 36 | -9 575 | -2 | -20 344 | -4 |
| A. | Pohledávky za upsaný kapitál | | | | | | | | |
| B. | DI. majetek | 10 390 | 8 | 29 805 | 21 | -24 185 | -14 | -13 851 | -9 |
| B.I. | DI. nehmotný majetek | 3 743 | 62 | 2 153 | 22 | -2 645 | -22 | -2 387 | -26 |
| B.II. | DI. hmotný majetek | 6 600 | 5 | 9 617 | 7 | -21 414 | -15 | -14 168 | -12 |
| B.III. | DI. finanční majetek | 47 | 3 | 18 035 | 1 098 | -126 | -1 | 2 704 | 14 |
| C. | Oběžná aktiva | 11 753 | 6 | 89 790 | 44 | 16 882 | 6 | -3 588 | -1 |
| C.I. | Zásoby | 6 036 | 9 | 44 874 | 60 | 20 026 | 17 | 1 181 | 1 |
| C.II. | DI.pohledávky | -11 940 | -98 | 11 451 | 6 257 | -11 634 | -100 | | |
| C.III. | Kr. pohledávky | 12 741 | 12 | 40 935 | 34 | 8 933 | 6 | -14 060 | -8 |
| C.IV. | Kr. finanční majetek | 4 916 | 86 | -7 470 | -70 | -443 | -14 | 9 291 | 344 |
| D.I. | Časové rozlišení | 406 | 79 | 6 286 | -13 | -2 273 | -32 | -2 904 | -59 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Výše bilanční sumy se ve všech sledovaných obdobích vyvíjela nerovnoměrně. V první polovině sledovaného období (do roku 2006) bilanční suma postupně rostla, ale ve druhé polovině naopak začala postupně klesat.

Nejvýznamnější přírůstek celkových aktiv byl zaznamenán v roce 2006, kdy meziroční změna činila 125 881 tis. Kč, což představovalo zhruba 36% nárůst oproti předcházejícímu období. Největší podíl na tomto zvýšení měla oběžná aktiva, konkrétně zásoby (nárůst o 60 %), jejichž přírůstek oproti předchozímu roku 2005 činil 89 790 tis. Kč, což představovalo 44% nárůst. Na jedné straně byl nárůst zásob způsoben novou zakázkou pro společnost Samsonite, kterou společnost Alfa plastik, a. s. získala od července tohoto roku. Na druhé straně novou zakázkou na výrobu pивních přepravek pro firmu Plzeňský prazdroj. Od tohoto období pak zásoby pravidelně každoročně narůstají a je tedy otázkou, do jaké míry je udržování takto vysokých zásob efektivní.

K nejvýznamnějšímu poklesu došlo v roce 2008, kdy oproti předchozímu období celková aktiva klesla o 20 344 tis. Kč. Přičemž největší vliv na tento pokles měl úbytek dlouhodobého hmotného majetku ve výši 14 168 tis. Kč, ale také pokles krátkodobých pohledávek ve výši 14 060 tis. Kč.

Tab. 3. 2 – Horizontální analýza pasiv (v tis. Kč)

| Období | | Meziroční změna 2004/2005 | | Meziroční změna 2005/2006 | | Meziroční změna 2006/2007 | | Meziroční změna 2007/2008 | |
|--------|----------------------------|---------------------------|----------|---------------------------|------------|---------------------------|------------|---------------------------|------------|
| | | Abs. částka | v % | Abs. částka | v % | Abs. částka | v % | Abs. částka | v % |
| | Pasiva celkem | 22 549 | 7 | 125 881 | 36 | -9 575 | -2 | -20 344 | -4 |
| A. | Vlastní kapitál | 12 534 | 9 | -551 | 0 | -45 467 | -30 | 951 | 1 |
| A.I | Základní kapitál | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.II. | Kapitálové fondy | 79 | 49 | -88 | -37 | -67 | -44 | -1 179 | -1 387 |
| A.III. | Rezervní fondy | 812 | 13 | 798 | 11 | -515 | -6 | -665 | -9 |
| A.IV. | VH minulých let | 12 636 | 16 | 12 222 | 13 | -172 | 0 | -44 909 | -44 |
| A.V. | VH běžného účetního období | -993 | -7 | -13 483 | -101 | -44 713 | -23 | 47 704 | -106 |
| B. | Cizí zdroje | 9 548 | 5 | 129 193 | 66 | 33 287 | 10 | -30 436 | -9 |
| B.I. | Rezervy | -1 725 | -25 | -2 450 | -48 | -2 650 | -100 | | |
| B.II. | Dlouhodobé závazky | -262 | -18 | 1 042 | 86 | 538 | 24 | -1 057 | -38 |
| B.III. | Krátkodobé závazky | 11 470 | 14 | 67 702 | 71 | 17 768 | 11 | -33 592 | -19 |
| B.IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 65 | 0 | 62 899 | 67 | 17 630 | 11 | 4 214 | 2 |
| C.I | Časové rozlišení | 267 | 9 | -2 561 | -76 | 2 604 | 329 | 9 142 | 269 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Samozřejmě stejně jako je tomu v případě horizontální analýzy aktiv, tak také v případě analýzy pasiv, byly ve sledovaném období zjištěny změny bilanční sumy ve stejné výši. Z pohledu pasiv byl nárůst bilanční sumy v roce 2006 vyvolán především zvýšením položky cizích zdrojů, které oproti předchozímu roku vzrostly o 129 193 tis. Kč, tedy o 66 %. Největší podíl na tom měly položky krátkodobých závazků a bankovních úvěrů a výpomocí. V případě bankovních úvěrů došlo k nárůstu o 67 %, což bylo způsobeno především zvýšenou potřebou finančních prostředků na realizaci projektu Tachov, který společnost financovala částečně ze svých zdrojů, ale větší část byla získána formou úvěru.

Naopak pokles bilanční sumy v roce 2008 byl dán především poklesem krátkodobých závazků, které meziročně klesly o více než 33 mil. Kč.

3.1.2 Horizontální analýza výkazu zisků a ztráty

Stejně jako v případě rozvahy, také u horizontální analýzy výkazu zisků a ztráty jsou v následující tab. 3.3 zachyceny pouze hlavní položky nákladů (resp. výnosů, tab. 3.4), celá horizontální analýza výkazu zisků a ztráty je opět uvedena v příloze (č. 4).

Tab. 3.3 – Horizontální analýza nákladů (v tis. Kč)

| Náklady | | Meziroční změna 2004/2005 | | Meziroční změna 2005/2006 | | Meziroční změna 2006/2007 | | Meziroční změna 2007/2008 | |
|--------------------------|--|---------------------------|-------------|---------------------------|------------|---------------------------|-------------|---------------------------|-------------|
| | | Abs. částka | v % | Abs. částka | v % | Abs. částka | v % | Abs. částka | v % |
| Celkové náklady | | 110 082 | 19 | 257 750 | 38 | 194 776 | 21 | -115 746 | -10 |
| A. | Náklady na prodané zboží | 4 248 | 80 | 9 837 | 103 | 1 743 | 9 | -1 870 | -9 |
| B. | Výkonová spotřeba | 92 173 | 23 | 208 791 | 42 | 128 356 | 18 | -96 456 | -12 |
| C. | Osobní náklady | 4 295 | 4 | 39 725 | 33 | 38 093 | 24 | -12 849 | -6 |
| D. | Daně a poplatky | -98 | -17 | 88 | 19 | 626 | 113 | -455 | -39 |
| E. | Odpisy dl. nehm. a hm. majetku | 2 020 | 11 | 2 276 | 11 | 9 443 | 43 | -9 235 | -29 |
| F. | ZC prodaného dl. majetku a materiálu | 15 407 | 146 | -7 871 | -30 | 345 | 2 | 1 378 | 7 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek | -1 638 | 57 | 2 579 | -57 | 9 145 | -467 | -10 539 | -147 |
| H. | Ostatní provozní náklady | -3 787 | -49 | 524 | 14 | 2 236 | 51 | 4 292 | 65 |
| Provozní náklady | | 112 620 | 20 | 255 949 | 38 | 189 987 | 21 | -125 734 | -11 |
| N. | Nákladové úroky | -182 | -4 | 2 356 | 58 | 1 421 | 22 | 3 985 | 51 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 229 | 5 | 1 665 | 33 | 4 443 | 66 | 6 388 | 57 |
| Finanční náklady | | 47 | 1 | 4 021 | 44 | 5 864 | 45 | 10 385 | 55 |
| Q | Daň z příjmů za běžnou činnost | -1 844 | -37 | -2 098 | -67 | -1 055 | -104 | -425 | 1012 |
| R. | Mimořádné náklady | -260 | -73 | -75 | -79 | -20 | -100 | | |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti | -481 | -91 | -47 | -100 | | | | |
| Mimořádné náklady | | -741 | -164 | -122 | -86 | -20 | -100 | 28 | |

Zdroj: Vlastní výpočty

Tab. 3.4 – Horizontální analýza výnosů (v tis. Kč)

| Výnosy | | Meziroční změna 2004/2005 | | Meziroční změna 2005/2006 | | Meziroční změna 2006/2007 | | Meziroční změna 2007/2008 | |
|-------------------------|---|------------------------------|------------|------------------------------|------------|------------------------------|------------|------------------------------|------------|
| | | Abs. částka | v % | Abs. částka | v % | Abs. částka | v % | Abs. částka | v % |
| Celkové výnosy | | 109 053 | 19 | 244 327 | 35 | 152 274 | 16 | -70 277 | -6 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 4 939 | 72 | 10 070 | 86 | 3 025 | 14 | -3 844 | -15 |
| II. | Výkony | 89 375 | 16 | 238 820 | 37 | 139 527 | 16 | -75 006 | -7 |
| III. | Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu | 14 348 | 121 | -4 467 | -17 | -2 616 | -12 | 3 485 | 18 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 2 805 | 87 | -1 872 | -31 | 8 385 | 202 | -6 102 | -49 |
| Provozní výnosy | | 111 467 | 19 | 242 551 | 35 | 148 321 | 16 | -81 467 | -8 |
| VIII. | Výnosy z kr. finančního majetku | -67 | -23 | -135 | -59 | -92 | 100 | | |
| IX. | Výnosy z přecenění CP a derivátů | | | | | | | | |
| X. | Výnosové úroky | -3 | -20 | 9 | 75 | -12 | -57 | 22 | 244 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | -346 | -16 | 1 935 | 105 | 3 724 | 98 | 10 152 | 135 |
| Finanční výnosy | | -416 | -17 | 1809 | 87 | 3620 | 93 | 10 174 | 135 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | -1 998 | -86 | -33 | -10 | 333 | 116 | 1 016 | 164 |
| Mimořádné výnosy | | -1 998 | -86 | -33 | -10 | 333 | 116 | 1 016 | 164 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Na základě horizontální analýzy výkazu zisků a ztráty bylo zjištěno, že s výjimkou posledního sledovaného období (roku 2008), docházelo jak v případě nákladů, tak také výnosů společnosti k neustálému růstu. Přičemž tempo růstu nákladů bylo ve všech sledovaných obdobích vyšší než tempo růstu výnosů.

Nejvýznamnější růst nákladů, ale také výnosů byl opět zaznamenán v roce 2006, kdy celkové náklady vzrostly o 257 750 tis. Kč, což představovalo 38 % nárůst oproti minulému období. Tento vývoj byl dán především růstem výkonové spotřeby, která ve srovnání s minulým obdobím vzrostla o 42 %, což souviselo především s již výše zmíněným nárůstem zakázek pro společnost Samsonite a Plzeňský prazdroj. Přičemž tomuto růstu nákladů odpovídalo zvýšení výnosů o 244 327 tis. Kč, což představuje nárůst o 35 %.

K největšímu poklesu nákladů, ale také výnosů došlo v posledním sledovaném období. Kdy celkové náklady klesly meziročně o 115 746 tis. Kč a výnosy o 70 277 tis. Kč. V případě nákladů byl pokles vyvolán zejména snížením výkonové spotřeby a osobních nákladů. Snížení výkonové spotřeby můžeme vysvětlit poklesem počtu realizovaných zakázek, ke kterému došlo v důsledku světové hospodářské krize, která byla ve společnosti Alfa plastik, a. s. doprovázena také propouštěním nepotřebných zaměstnanců.

Pokles výnosů byl pak největší měrou způsoben poklesem výkonů, které v tomto období klesly o více než 75 000 tis. Kč.

3.2 Vertikální analýza

3.2.1 Vertikální analýza rozvahy

Stejně jako v případě horizontální analýzy, také u vertikální analýzy obou výkazů jsou uvedeny pro větší přehlednost pouze hlavní souhrnné položky a zbývající údaje jsou zachyceny v přílohách č. 5 – 7.

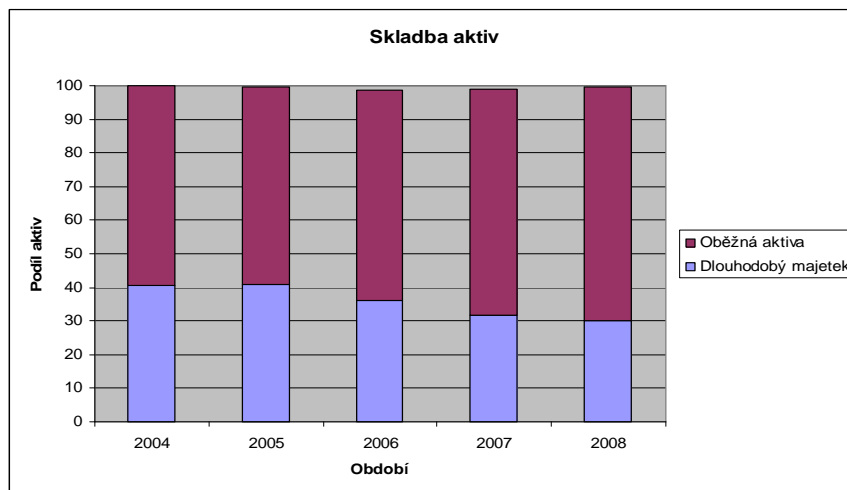
Tab. 3. 5 – Vertikální analýza aktiv (v tis. Kč)

| Aktiva | | 2004 | | 2005 | | 2006 | | 2007 | | 2008 | |
|--------|------------------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| | | Abs. částka | % | Abs. částka | % | Abs. částka | % | Abs. částka | % | Abs. částka | % |
| | Aktiva celkem | 325 956 | 100 | 348 505 | 100 | 474 386 | 100 | 464 811 | 100 | 444 467 | 100 |
| A. | Pohledávky za upsaný kapitál | | | | | | | | | | |
| B. | Dlouhodobý majetek | 131 725 | 40 | 142 115 | 41 | 171 920 | 36 | 147 735 | 32 | 133 884 | 30 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 6 012 | 2 | 9 755 | 3 | 11 908 | 3 | 9 263 | 2 | 6 876 | 2 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 124 117 | 38 | 130 717 | 38 | 140 334 | 30 | 118 920 | 26 | 104 752 | 24 |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek | 1 596 | 0 | 1 643 | 0 | 19 678 | 4 | 19 552 | 4 | 22 256 | 5 |
| C. | Oběžná aktiva | 193 716 | 59 | 205 469 | 59 | 295 259 | 62 | 312 141 | 67 | 308 553 | 69 |
| C.I. | Zásoby | 68 983 | 21 | 75 019 | 22 | 119 893 | 25 | 139 919 | 30 | 141 100 | 32 |
| C.II. | Dlouhodobé pohledávky | 12 123 | 4 | 183 | 0 | 11 634 | 2 | | | | |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky | 106 910 | 33 | 119 651 | 34 | 160 586 | 34 | 169 519 | 36 | 155 459 | 35 |
| C.IV. | Krátkodobý finanční majetek | 5 700 | 2 | 10 616 | 3 | 3 146 | 1 | 2 703 | 1 | 11 994 | 3 |
| D.I. | Časové rozlišení | 515 | 0 | 921 | 0 | 7 207 | 2 | 4 934 | 1 | 2 030 | 0 |

Zdroj: Vlastní výpočty

V rámci prvních dvou sledovaných období se podíl jednotlivých aktiv na celkových aktivech téměř vůbec neměnil. V následujících obdobích se však situace výrazně změnila, neboť od roku 2006 docházelo k neustálému růstu podílu oběžných aktiv na úkor dlouhodobého majetku jak zachycuje graf 3.1. Tento vývoj byl dán již výše zmíněným růstem položek zásob a krátkodobých pohledávek na jedné straně, na straně druhé poklesem u dlouhodobého hmotného majetku, který můžeme vysvětlit snahou společnosti zbavovat se nepotřebného a zastaralého majetku prodejem.

Graf 3. 1 – Skladba aktiv



Zdroj: Vlastní výpočty

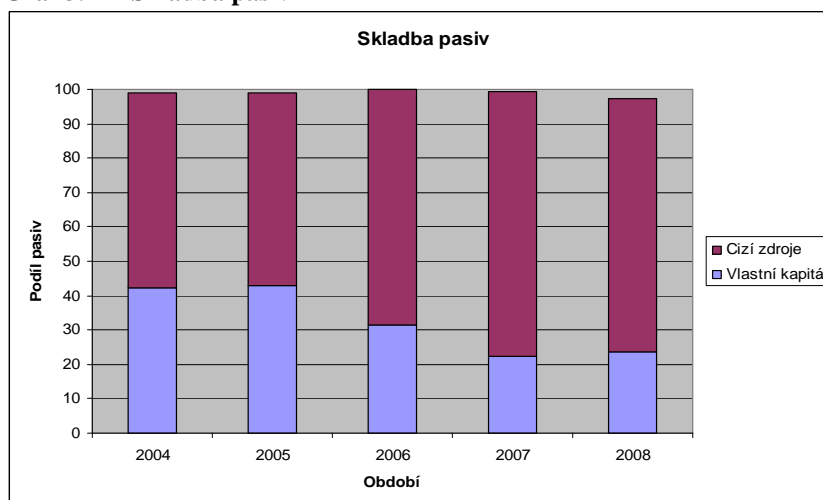
Tab. 3. 6 – Vertikální analýza pasiv (v tis. Kč)

| Pasiva | | 2004 | | 2005 | | 2006 | | 2007 | | 2008 | |
|--------|---|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|------------|----------------|------------|
| | | Abs. částka | % | Abs. částka | % | Abs. částka | % | Abs. částka | % | Abs. částka | % |
| | Pasiva celkem | 325 956 | | 348 505 | | 474 386 | | 464 811 | 100 | 444 467 | 100 |
| A. | Vlastní kapitál | 137 108 | 42 | 149 642 | 43 | 149 091 | 31 | 103 624 | 22 | 104 575 | 24 |
| A.I. | Základní kapitál | 37 820 | 12 | 37 820 | 11 | 37 820 | 8 | 37 820 | 8 | 37 820 | 9 |
| A.II. | Kapitálové fondy | 161 | 0 | 240 | 0 | 152 | 0 | 85 | 0 | -1 094 | 0 |
| A.III. | Rezervní fondy, nedělit. Fond a ost. Fondy ze zisku | 6 345 | 2 | 7 157 | 2 | 7 955 | 2 | 7 440 | 2 | 6 775 | 2 |
| A.IV. | VH minulých let | 78 502 | 24 | 91 138 | 26 | 103 360 | 22 | 103 188 | 22 | 58 279 | 13 |
| A.V. | VH běžného účetního období | 14 280 | 4 | 13 287 | 4 | -196 | 0 | -44 909 | -10 | 2 795 | 1 |
| B. | Cizí zdroje | 185 763 | 57 | 195 311 | 56 | 324 504 | 68 | 357 791 | 77 | 327 355 | 74 |
| B.I. | Rezervy | 6 825 | 2 | 5 100 | 1 | 2 650 | 1 | | | | |
| B.II. | Dlouhodobé závazky | 1 470 | 0 | 1 208 | 0 | 2 250 | 0 | 2 788 | 1 | 1 731 | 0 |
| B.III. | Krátkodobé závazky | 83 407 | 26 | 94 877 | 27 | 162 579 | 34 | 180 347 | 39 | 146 755 | 33 |
| B.IV. | BU a výpomoci | 94 061 | 29 | 94 126 | 27 | 157 025 | 33 | 174 655 | 38 | 178 869 | 40 |
| C.I. | Časové rozlišení | 3 085 | 1 | 3 352 | 1 | 791 | | 3 395 | 1 | 12 537 | 3 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Také v případě pasiv nedocházelo v prvních dvou obdobích k výraznějším změnám podílu jednotlivých položek na celkových pasivech. V následujících obdobích, jak zachycuje graf 3.2, byl vývoj nerovnoměrný.

Graf 3.2 – Skladba pasiv



Zdroj: Vlastní výpočty

V roce 2006 došlo k nárůstu podílu cizích zdrojů z 56 % na 68 %, což bylo způsobeno především zvyšujícím se podílem krátkodobých závazků a bankovních výpomocí. Obdobné tendence byly zaznamenány také v dalším období, kdy podíl cizích zdrojů na celkových pasivech vzrostl až na 77 %. Na druhé straně v případě vlastních zdrojů byl pokles podílu na celkových pasivech v obou obdobích (v roce 2006 a 2007) vyvolán zejména výrazným poklesem VH.

3.2.2 Vertikální analýza výkazu zisků a ztráty

Tab. 3. 7 – Vertikální analýza nákladů (v tis. Kč)

| Náklady | | 2004 | | 2005 | | 2006 | | 2007 | | 2008 | |
|--------------------------|--|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
| | | Abs. částka | % | Abs. částka | % | Abs. částka | % | Abs. částka | % | Abs. částka | % |
| Celkové náklady | | 571 974 | 100 | 682 056 | 100 | 939 806 | 100 | 1 134 582 | 100 | 1 018 836 | 100 |
| A. | Náklady na prodané zboží | 5 280 | 1 | 9 528 | 1 | 19 365 | 2 | 21 108 | 2 | 19 238 | 2 |
| B. | Výkonová spotřeba | 401 238 | 70 | 493 411 | 72 | 702 202 | 75 | 830 558 | 73 | 734 102 | 72 |
| C. | Osobní náklady | 116 891 | 20 | 121 186 | 18 | 160 911 | 17 | 199 004 | 18 | 186 155 | 18 |
| D. | Daně a poplatky | 564 | 0 | 466 | 0 | 554 | 0 | 1 180 | 0 | 725 | 0 |
| E. | Odpisy dl. nehm. a hm. majetku | 17 786 | 3 | 19 806 | 3 | 22 082 | 2 | 31 525 | 3 | 22 290 | 2 |
| F. | Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu | 10 570 | 2 | 25 977 | 4 | 18 106 | 2 | 18 451 | 2 | 19 829 | 2 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek | -2 899 | -1 | -4 537 | -1 | -1 958 | 0 | 7 187 | 1 | -3 352 | 0 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 7 657 | 1 | 3 870 | 1 | 4 394 | 0 | 6 630 | 1 | 10 922 | 1 |
| Provozní náklady | | 557 087 | 97 | 669 707 | 98 | 925 656 | 98 | 1 115 643 | 98 | 989 909 | 97 |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | | | | | | | | | | |
| K. | Náklady z finančního majetku | | | | | | | | | | |
| L. | Náklady z přecenění CP a derivátů | | | | | | | | | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | | | | | | | | | 12 | 0 |
| N. | Nákladové úroky | 4 237 | 1 | 4 055 | 1 | 6 411 | 1 | 7 832 | 1 | 11 817 | 1 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 4 812 | 1 | 5 041 | 1 | 6 706 | 1 | 11 149 | 1 | 17 537 | 2 |
| Finanční náklady | | 9 049 | 2 | 9 096 | 1 | 13 117 | 1 | 18 981 | 2 | 29 366 | 3 |
| Q | Daň z příjmů za běžnou činnost | 4 955 | 1 | 3 111 | 0 | 1 013 | 0 | -42 | 0 | -467 | 0 |
| R. | Mimořádné náklady | 355 | 0 | 95 | 0 | 20 | 0 | | | 28 | 0 |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti | 528 | 0 | 47 | 0 | | | | | | |
| Mimořádné náklady | | 883 | 0 | 142 | 0 | 20 | 0 | 0 | 0 | 28 | 0 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Tab. 3. 8 – Vertikální analýza výnosů (v tis. Kč)

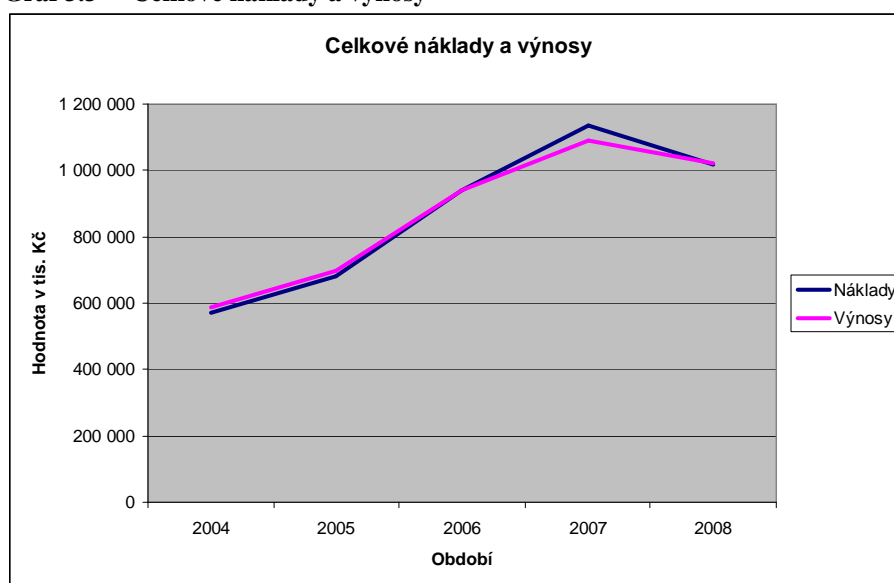
| Výnosy | | 2004 | | 2005 | | 2006 | | 2007 | | 2008 | |
|-------------------------|--|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
| | | Abs. částka | % | Abs. částka | % | Abs. částka | % | Abs. částka | % | Abs. částka | % |
| Celkové výnosy | | 586 254 | 100 | 695 307 | 100 | 939 634 | 100 | 1 091 908 | 100 | 1 021 631 | 100 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 6 821 | 1 | 11 760 | 2 | 21 830 | 2 | 24 855 | 2 | 21 011 | 2 |
| II. | Výkony | 559 566 | 95 | 648 941 | 93 | 887 761 | 94 | 1 027 288 | 94 | 952 282 | 93 |
| III. | Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu | 11 822 | 2 | 26 170 | 4 | 21 703 | 2 | 19 087 | 2 | 22 572 | 2 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 3 223 | 1 | 6 028 | 1 | 4 156 | 0 | 12 541 | 1 | 6 439 | 1 |
| Provozní výnosy | | 581 432 | 99 | 692 899 | 100 | 935 450 | 100 | 1 083 771 | 99 | 1 002 304 | 98 |
| VI. | Tržby z prodeje CP a podílů | | | | | | | | | | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku | | | | | | | | | | |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 294 | 0 | 227 | 0 | 92 | 0 | | | | |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | | | | | | | | | | |
| X. | Výnosové úroky | 15 | 0 | 12 | 0 | 21 | 0 | 9 | 0 | 31 | 0 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 2 195 | 0 | 1 849 | 0 | 3 784 | 0 | 7 508 | 1 | 17 660 | 2 |
| Finanční výnosy | | 2 504 | 0 | 2 088 | 0 | 3 897 | 0 | 7 517 | 1 | 17 691 | 2 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | 2 318 | 0 | 320 | 0 | 287 | 0 | 620 | 0 | 1 636 | 0 |
| Mimořádné výnosy | | 2 318 | 0 | 320 | 0 | 287 | 0 | 620 | 0 | 1 636 | 0 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Z provedené vertikální analýzy výkazu zisků a ztráty je patrné, že nejdůležitějšími položkami jsou provozní náklady a výnosy. V případě provozních nákladů je nejdůležitější položkou výkonová spotřeba, která měla téměř ve všech sledovaných obdobích zhruba 70 % podíl na celkových nákladech a nijak se výrazně neměnila. Druhou nejvýznamnější položkou jsou osobní náklady.

V případě provozních výnosů mají největší podíl na celkových výnosech výkony společnosti, které ve všech sledovaných obdobích vykázaly téměř stabilní podíl a to v rozmezí 93 % - 95 %.

Graf 3.3 – Celkové náklady a výnosy



Zdroj: Vlastní výpočty

3.3 Poměrové ukazatele

3.3.1 Poměrové ukazatele likvidity

Tab. 3. 9 – Poměrové ukazatele likvidity

| Ukazatele likvidity | | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------|--------------------|------|------|------|------|------|
| 1. | Běžná likvidita | 1,41 | 1,30 | 1,12 | 1,05 | 1,08 |
| 2. | Pohotová likvidita | 0,91 | 0,82 | 0,67 | 0,58 | 0,59 |
| 3. | Okamžitá likvidita | 0,04 | 0,07 | 0,01 | 0,01 | 0,04 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Z vypočtených hodnot ukazatelů likvidity můžeme usoudit, že jejich vývoj nebyl ve sledovaném období pro společnost pozitivní. Ani u jednoho ukazatele totiž nebyly dodrženy alespoň spodní hranice doporučovaných

hodnot. Ty se v případě běžné likvidity pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5; v případě pohotovosti likvidity se uvádí alespoň hodnot 1; a u okamžité likvidity 0,2.

Navíc u všech tří skupin ukazatelů likvidity byly zaznamenány klesající tendence, což je v tomto případě velmi nežádoucí, neboť to vypovídá o klesající pravděpodobnosti zachování platební schopnosti podniku.

Můžeme tedy říci, že ve sledovaném období neustále rostlo riziko platební neschopnosti společnosti.

3.3.2 Poměrové ukazatele rentability

Tab. 3.10 – Poměrové ukazatele rentability (v tis. Kč)

| Ukazatele rentability | | Rok | | | | |
|-----------------------|--------------------------------------|--------|--------|---------|---------|--------|
| | | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| 1. | Rentabilita celkového kapitálu (ROA) | 7,36% | 5,88% | 1,53% | -7,99% | 3,18% |
| 2. | Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) | 10,42% | 8,88% | -0,12% | -43,34% | 2,67% |
| 3. | Rentabilita tržeb (ROS) | 2,57% | 2,06% | -0,02% | -4,46% | 0,30% |
| 4. | Ukazatel nákladovosti tržeb | 97,43% | 97,94% | 100,02% | 104,46% | 99,70% |

Zdroj: Vlastní výpočty

Také ukazatele rentability nelze hodnotit pozitivně, neboť v jejich případě se obecně doporučuje, aby v čase vykazovaly rostoucí tendenci, což se nepodařilo zajistit. Hodnoty všech ukazatelů rentability totiž v průběhu sledovaného období neustále klesaly, což znamená, že společnost byla schopna z jedné koruny aktiv, vlastního kapitálu i tržeb vyprodukovat čím dál méně zisku. Navíc v období 2006 a 2007 dokonce dosahovaly záporných hodnot, což bylo způsobeno záporným VH.

Tento vývoj není pro podnik příznivý a jeho hlavní příčinou byl klesající VH, ke kterému vedly dvě skutečnosti. Na jedné straně realizace projektu Tachov, která souvisela se vznikem mimořádných nákladů na revitalizaci tohoto závodu, na jejichž pokrytí společnosti Alfa plastik, a. s. v prvních obdobích nestačily generované výnosy a na druhé straně tuto situaci ještě více prohloubila hospodářská krize, která se postupně začala projevovat poklesem zakázek.

3.3.3 Poměrové ukazatele zadluženosti

Tab. 3.11 – Poměrové ukazatele zadluženosti (v tis. Kč)

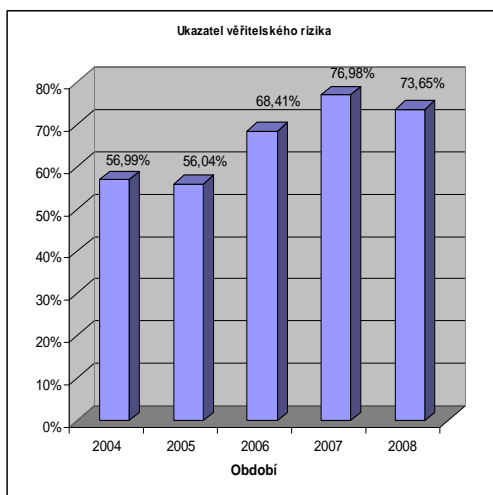
| Ukazatele zadluženosti | | Rok | | | | |
|------------------------|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| 1. | Ukazatel věřitelského rizika | 56,99% | 56,04% | 68,41% | 76,98% | 73,65% |
| 2. | Ukazatel úrokového krytí | 5,66 | 5,06 | 1,13 | -4,74 | 1,20 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Ukazatel věřitelského rizika v průběhu sledovaného období neustále rostl. Zatímco v roce 2004 dosahoval necelých 57 %, v roce 2007 to bylo již téměř 77 %. Znamená to tedy, že v daném období (2004 – 2007) vzrostlo riziko pro věřitele téměř o 20 %. Tento vývoj byl nepříznivý z pohledu věřitelů, kteří vždy preferují nižší hodnoty tohoto ukazatele, ale naopak se znamenal pozitivní vývoj pro vlastníky společnosti, neboť větší podíl cizích zdrojů financování vytváří větší finanční páku pro znásobení výnosů.

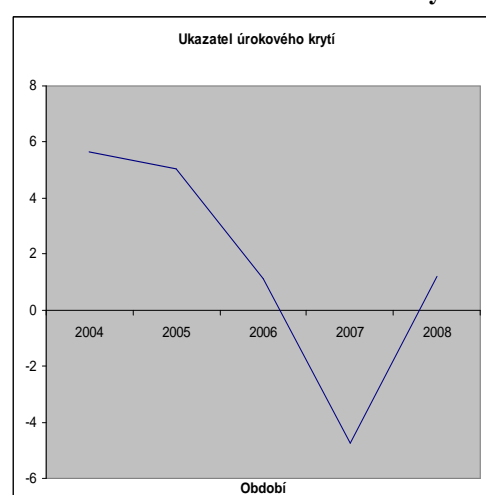
Ukazatel úrokového krytí byl v prvních dvou obdobích dostatečně vysoký. Vypočtené hodnoty znamenají, že zisk převyšoval placené úroky více než 5krát. V následujících obdobích se však vyvíjel velmi nepříznivě. V roce 2006 a 2008 převyšoval zisk placené úroky pouze jedenkrát a v roce 2007 dokonce dosáhl záporné hodnoty. Příliš nízké hodnoty ukazatele úrokového krytí znamenají, že na zaplacení úroků je potřeba téměř celého zisku a na výplatu dividend pro akcionáře nezbudou žádné prostředky (neposkytují věřitelům dostatečný bezpečnostní polštář). V případě záporných hodnot ukazatele úrokového krytí může být neschopnost platit úrokové platby ze zisku signálem možného úpadku společnosti.

Graf 3.4 – Ukazatel věřitelského rizika



Zdroj: Vlastní výpočty

Graf 3.5 – Ukazatel úrokového krytí



Zdroj: Vlastní výpočty

3.3.4 Poměrové ukazatele aktivity

Tab. 3.12 – Poměrové ukazatele aktivity (v tis. Kč)

| Ukazatele aktivity | | Rok | | | | |
|--------------------|------------------------------|------|------|------|------|------|
| | | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| 1. | Obrat celkových aktiv | 1,71 | 1,85 | 1,80 | 2,17 | 2,09 |
| 2. | Doba obratu zásob (dny) | 45 | 42 | 50 | 50 | 55 |
| 3. | Doba obratu pohledávek (dny) | 77 | 67 | 73 | 61 | 60 |
| 4. | Doba obratu závazků (dny) | 54 | 53 | 68 | 64 | 57 |

Zdroj: Vlastní výpočty

Ukazatel obratu celkových aktiv vyjadřuje počet obrátek aktiv podniku za jeden rok. Hodnoty tohoto ukazatele v průběhu sledovaného období mírně vzrostly. Pohybovaly se v intervalu 1,7 až 2,1; což znamená, že ve všech obdobích byly vyšší než je obecně doporučovaný hodnota 1, proto je můžeme hodnotit pozitivně. Tomu odpovídá také srovnání s konkurencí uvedené v kap. 2.7.2, podle kterého podnik např. v roce 2007 dosáhl hodnot výrazně lepších než nejlepší podniky v odvětví.

V případě ukazatele doby obratu zásob již tak pozitivní vývoj nebyl. Z vypočtených hodnot je totiž zřejmé, že se v daném období postupně zvyšoval počet dnů, po které byla oběžná aktiva vázána v podniku ve formě zásob. V roce 2004 to bylo 45 dnů, zatímco v roce 2008 již 55 dnů. Vzhledem k tomu, že u tohoto ukazatele platí, že čím je v podniku kratší doba obratu zásob, tím lepší je situace nemůžeme tento vývoj hodnotit pozitivně.

V případě ukazatele doby obratu pohledávek byl zaznamenán opačný vývoj. V průběhu sledovaného období došlo ke snížení doby obratu pohledávek z průměrných 77 dnů v roce 2004 na 60 dnů v roce 2008, což je z pohledu podniku velmi pozitivní.

Hodnoty ukazatel doby obratu závazků se v průběhu sledovaného období vyvíjely velmi nerovnoměrně. Zatímco v roce 2004 byl průměrný počet dnů během nichž podnik zůstal dlužen svým dodavatelům 54, v roce 2006 vzrostl na 68 dnů a následně v roce 2008 opět klesl na 57 dnů. Vzhledem k tomu, že se obecně doporučuje pro zajištění dostatečné likvidity dodržet, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek (grafické znázornění je uvedeno v příloze č. 9), nemůžeme hodnoty ukazatele doby obratu závazků hodnotit kladně, neboť toto pravidlo bylo splněno pouze v jednom období (2006).

3.4 Pyramidový rozklad

Pyramidový rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu pomocí Du Pontova diagramu umožňuje identifikovat faktory, které vyvolávají změnu výsledného ukazatele ROE. Budeme postupovat tak, že nejprve provedeme meziroční srovnání ukazatelů ROE za jednotlivá období (využijeme tab. 3.10 z kap. 3.3.2), ze kterých zjistíme velikost změny (růst nebo pokles) ukazatele ROE v novém období. Teprve u těch období, ve kterých došlo k nejvýznamnějším změnám provedeme analýzu příčin.

Tab. 3.13 – Meziroční změny ROE (v tis. Kč)

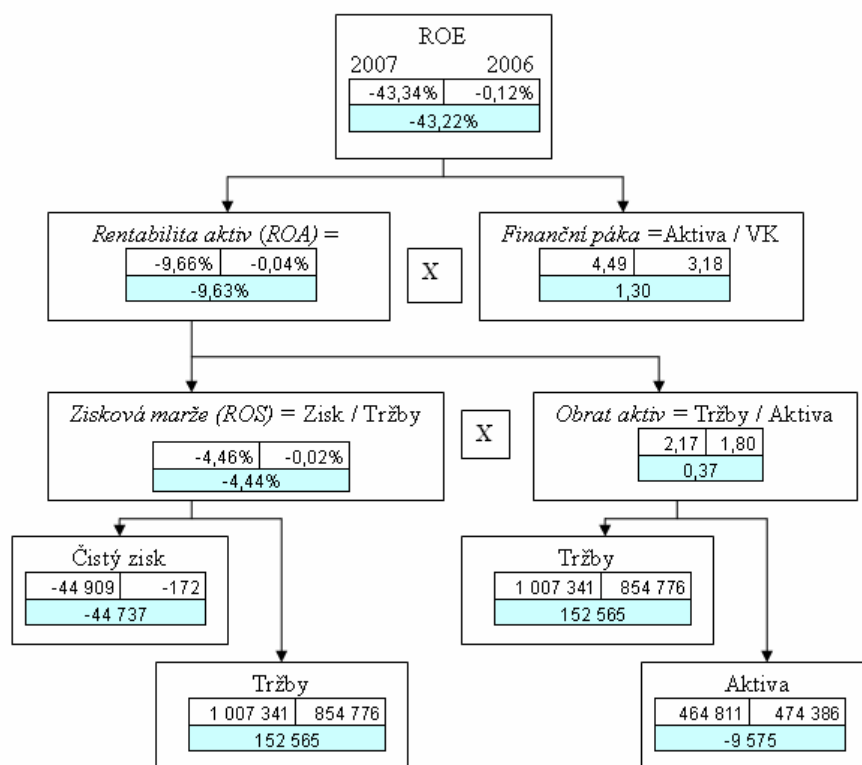
| Období | Meziroční změna 2005/2004 | Meziroční změna 2006/2005 | Meziroční změna 2007/2006 | Meziroční změna 2008/2007 |
|--------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| ROE | -1,54 % | -9,00 % | -43,22 % | 46,01 % |

Zdroj: vlastní výpočty

Na základě tabulky č. 3.13 zjistíme, že k největším změnám ukazatele ROE došlo v obdobích 2006 – 2008, a proto se při analýze příčin zaměříme právě na tato dvě období.

3.4.1 Pyramidový rozklad ukazatele ROE za období 2007 – 2006

Obr. 3.1 – Grafické znázornění pyramidového rozkladu ukazatele ROE (2007-2006) v tis. Kč



Zdroj: vlastní výpočty

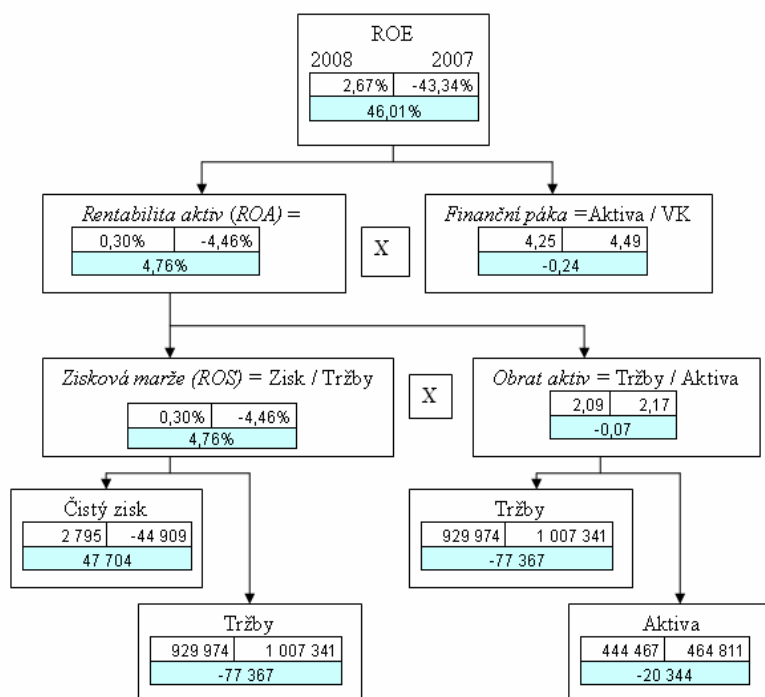
Celková hodnota ukazatele ROE se v roce 2007 podstatně snížila, a to o více než 43 % ve srovnání s rokem 2006. Změna byla způsobena dvěma faktory. Za prvé poklesem rentability aktiv (o téměř 10 %) a za druhé růstem finanční páky (poměr celkových aktiv a vlastního kapitálu se zvýšil o 1,3).

Pokles ROA byl vyvolán poklesem ziskové marže, což bylo způsobeno poklesem čistého zisku v roce 2007 o 44 737 tis. Kč. V daném období sice došlo ke zvýšení tržeb, ale na druhé straně také k mnohem výraznějšímu nárůstu nákladů. Konkrétně výkonové spotřeby, která souvisela s realizací významné zakázky pro Plzeňský Prazdroj. Dále osobních nákladů, kdy společnost Alfa plastik, a. s. v rámci realizace akvizice Strojplast v Tachově převzala také její zaměstnance a průměrný počet zaměstnanců se tak z 648 zvýšil na 733. Všechny tyto skutečnosti se více či méně podílely na poklesu čistého zisku a snížení ukazatele ROE.

Druhým faktorem byl růst finanční páky, která vzrostla z 3,18 v roce 2006 na hodnotu 4,49 v roce 2007, což bylo způsobeno významným růstem podílu cizích zdrojů financování. Důvodem byla opět potřeba krytí vyšších mimořádných nákladů v souvislosti s realizací projektu Tachov.

3.4.2 Pyramidový rozklad ukazatele ROE za období 2008 – 2007

Obr. 3.2 – Grafické znázornění pyramidového rozkladu ukazatele ROE (2008-2007) v tis. Kč



Zdroj: vlastní výpočty

V následujícím období (2008) byl naopak zaznamenán značný nárůst ukazatele rentability vlastního kapitálu, a to o více než 46 % oproti roku 2007. Změna byla vyvolána především růstem ukazatele ROA o téměř 5 %, což bylo jednoznačně způsobeno růstem ziskové marže.

K 5-ti procentnímu růstu ziskové marže došlo vlivem působení dvou faktorů. Na jedné straně to byl nárůst čistého zisku o více než 47 700 tis. Kč a na druhé straně pokles tržeb. Hlavní příčinou poklesu tržeb byl v tomto období celkový pokles poptávky na trhu a to vlivem hospodářské krize, která se projevila především omezováním výroby v oblasti automobilového průmyslu, ale také jiných oborů, což pro společnost Alfa plastik, a. s. znamenalo výrazný pokles zakázek.

Na druhé straně společnost Alfa plastik, a. s. i přes pokles tržeb dokázala zvýšit svůj čistý zisk, a to především pomocí úspory v oblasti provozních nákladů. Kromě poklesu výkonové spotřeby, která byla dána úbytkem zakázek, došlo také k výraznému poklesu mzdových nákladů. Společnost Alfa plastik, a. s. totiž na základě provedeného personálního auditu zjistila, že má řadu nepotřebných zaměstnanců, které mohla propustit.

3.5 Soustavy účelově vybraných ukazatelů

3.5.1 Altmanův model

Při výpočtu Altmanova Z-skóre musíme nejprve vypočítat hodnoty čistého pracovního kapitálu (dále jen ČPK) podniku v jednotlivých obdobích. Ty spočítáme jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy (tj. krátkodobými závazky). Hodnoty ČPK v jednotlivých letech uvádí následující tab. 3.14.

Tab. 3.14 – Výpočet ČPK (v tis. Kč)

| Položka / Období | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Oběžná aktiva | 193 716 | 205 469 | 295 259 | 312 141 | 308 553 |
| Krátkodobé závazky | 83 407 | 94 877 | 162 579 | 180 347 | 146 755 |
| ČPK | 110 309 | 110 592 | 132 680 | 131 794 | 161 798 |

Zdroj: vlastní výpočty

Dále pak vypočítáme hodnoty jednotlivých dílčích ukazatelů a z nich pak pomocí vah vypočteme Z-skóre pro jednotlivá období.

Tab. 3.15 – Výpočet Altmanova Z-skóre

| Ukazatel | Váha | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|----------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| X ₁ | 0,717 | 0,34 | 0,32 | 0,28 | 0,28 | 0,36 |
| X ₂ | 0,847 | 0,30 | 0,32 | 0,23 | 0,14 | 0,15 |
| X ₃ | 3,107 | 0,07 | 0,06 | 0,02 | -0,08 | 0,03 |
| X ₄ | 0,42 | 0,20 | 0,19 | 0,12 | 0,11 | 0,12 |
| X ₅ | 0,998 | 1,71 | 1,85 | 1,80 | 2,17 | 2,09 |
| Z-skóre | | 2,52 | 2,61 | 2,29 | 2,28 | 2,63 |

Zdroj: vlastní výpočty

Nejvyššího „skóre“ podnik dosáhl v roce 2008 a v roce 2005. Naopak nejnižších hodnot v letech 2006 a 2007, což můžeme opět připsat realizaci projektu Tachov.

Ve všech sledovaných obdobích se však hodnoty pohybovaly v horní hranici pásma tzv. šedé zóny (nevyhraněných výsledků), což můžeme hodnotit pozitivně. U podniku můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci bez závažnější hrozby finančních problémů v nejbližších obdobích.

Grafické zobrazení hodnot Altmanova Z-skóre včetně vyznačeného pásma šedé zóny je uvedeno v příloze č.9.

3.5.2 EVA

Při výpočtu ukazatele EVA budeme vycházet ze vzorce 1.19 uvedeného v podkapitole 1.3.4, podle kterého musíme nejprve zjistit hodnotu čistého provozního zisku (NOPAT) pro jednotlivá sledovaná období. Tyto hodnoty vypočítáme tak, že od přidané hodnoty, kterou zjistíme z výkazu zisků a ztráty, odečteme osobní náklady, daně a poplatky a odpisy dlouhodobého majetku. Od takto vypočteného upraveného provozního VH ještě odečteme vypočtenou daň. Náporný výpočet ukazatele NOPAT uvádí následující tabulka tab. 3.16.

Tab. 3.16 – Výpočet ukazatele NOPAT (v tis. Kč)

| Výpočet NOPAT | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|----------------------------------|---------------|---------------|--------------|----------------|---------------|
| Přidaná hodnota | 159 869 | 157 762 | 188 024 | 200 478 | 219 953 |
| - osobní náklady | 116 891 | 121 186 | 160 911 | 199 004 | 186 155 |
| - daně a poplatky | 564 | 466 | 554 | 1 180 | 725 |
| - odpisy dlouhodobého majetku | 17 786 | 19 806 | 22 082 | 31 525 | 22 290 |
| Upravený provozní VH | 24 628 | 16 304 | 4 477 | -31 231 | 10 783 |
| Sazba daně z příjmů ⁸ | 28% | 26% | 24% | 24% | 21% |
| - daň z příjmů | 6 896 | 4 239 | 1 074 | 0 | 2 264 |
| Čistý provozní VH (NOPAT) | 17 732 | 12 065 | 3 403 | -31 231 | 8 519 |

Zdroj: vlastní výpočty

⁸ Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Ucetnikavarna.cz* [online]. 2010, 11. února [cit. 2010-02-11]. Dostupný z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.

Dále podle vzorce (1.19) budeme pro výpočet ukazatele EVA potřebovat vážený průměr nákladů na kapitál, který vypočítáme podle vzorce 1.20, podle kterého musíme nejprve vypočítat náklady na cizí a vlastní kapitál.

Náklady na cizí kapitál určíme jako procentuální vyjádření výše nákladových úroků, zaplacených v jednotlivých obdobích, vzhledem k výši bankovních úvěrů a výpomocí v daném období. Výpočet je uveden v tab. 3.17.

Tab. 3.17 – Výpočet nákladů na cizí kapitál

| Výpočet náklady na CK | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nákladové úroky (tis. Kč) | 4237 | 4055 | 6411 | 7832 | 11817 |
| Bankovní úvěry a výpomoci (tis. Kč) | 94 061 | 94126 | 157025 | 174655 | 178869 |
| Náklady na cizí kapitál (%) | 4,5 | 4,3 | 4,1 | 4,5 | 6,6 |

Zdroj: vlastní výpočty

Přičemž náklady na vlastní kapitál (r_e) určíme jako součet bezrizikové složky, za kterou budeme považovat průměrnou hodnotu státních dluhopisů⁹ zaokrouhlenou cca na 5 %, a k ní připočteme rizikovou prémii zjištěnou z tabulky Mařík (1998, str. 128), kde na základě zařazení podniku mezi: „zavedené podniky, finančně stabilní, dobré vedení, poměrně silná konkurence“ stanovíme hodnotu rizikové premie, zhruba na úrovni 13 %. Celkové náklady na vlastní kapitál jsou tedy zhruba 18 %. Vzhledem k tomu, že bezriziková složka stanovená na základě průměrné hodnoty státních dluhopisů se dlouhodobě příliš nemění, použijeme hodnotu 18 % jako náklady na vlastní kapitál ve všech sledovaných obdobích.

Dále jen podle vzorce 1.20 dosadíme a vypočítáme vážený průměr nákladů na kapitál (WACC). Tab. 3.18 souhrnně uvádí hodnoty, které budeme za jednotlivé proměnné v daných obdobích dosazovat.

Tab. 3.18 – Výpočet WACC (v tis. Kč)

| Období | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Náklady na cizí kapitál (v %) | 4,5 | 4,3 | 4,1 | 4,5 | 6,6 |
| Náklady na vlastní kapitál (v %) | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| Sazba daně z příjmu (v %) | 28 | 26 | 24 | 24 | 21 |
| Cizí kapitál | 185 763 | 195 311 | 324 504 | 357 791 | 327 355 |
| Vlastní kapitál | 137 108 | 149 642 | 149 091 | 103 624 | 104 575 |
| Celkový kapitál | 322 871 | 344 953 | 473 595 | 461 415 | 431 930 |
| WACC | 0,095 | 0,096 | 0,078 | 0,067 | 0,083 |

Zdroj: vlastní výpočty

⁹ Dluhopisy online – Státní dluhopisy ČR. *Patria.cz* [online]. 2010, 19.3. [cit. 2010-03-21]. Dostupný z WWW: < <http://www.patria.cz/kurzy/online/dluhopisy.html> >.

Nyní zbývá jen dosadit do vzorce 1.19, podle kterého dopočítáme hodnoty ukazatele EVA v jednotlivých obdobích (tab. 3.19).

Tab. 3.19 – Výpočet ukazatele EVA (v tis. Kč)

| Výpočet ukazatele EVA | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Čistý provozní VH (NOPAT) | 17 732 | 12 065 | 3 403 | - 31 231 | 8 519 |
| WACC | 0,095 | 0,096 | 0,078 | 0,067 | 0,083 |
| Celkový kapitál | 322 871 | 344 953 | 473 595 | 461 415 | 431 930 |
| EVA | -12 941 | -21 050 | -33 537 | -62 146 | -27 331 |

Zdroj: vlastní výpočty

Ve všech sledovaných obdobích byly hodnoty ukazatele EVA záporné, tzn. že i když byl podnik ziskový (kromě roku 2007), vyprodukovaný čistý provozní zisk nebyl dostatečný na pokrytí nákladů na kapitál a podnik tak nevytvářel ekonomickou hodnotu.

4 Návrhy a doporučení

Výkonnost podniku Alfa plastik, a. s. v průběhu sledovaného období byla do značné míry ovlivněna dvěma zásadními faktory. Prvním z nich byla realizace rozsáhlé akvizice spočívající v převzetí podnikatelských aktivit bývalého konkurenta společnosti Strojplast v Tachově, která proběhla v letech 2006-2007. Druhým významným faktorem, který negativně ovlivnil výkonnost podniku byla světová hospodářská krize, jejíž první příznaky se začaly projevovat již v roce 2008.

4.1 Souhrnné hodnocení

Hlavním cílem diplomové práce bylo provést hodnocení výkonnosti akciové společnosti Alfa plastik, a to na základě finančních i nefinančních ukazatelů za sledované období roku 2004 – 2008.

Na základě takto provedené analýzy jsme mohli identifikovat několik problémových oblastí, které se nyní pokusíme stručně shrnout.

Z hlediska majetkové struktury podniku se jako nejproblémovější oblasti jeví **zásoby** podniku, které ve všech sledovaných obdobích představovaly významnou položku aktiv společnosti. Rostoucí zásoby sice na jedné straně značí úspěch společnosti, neboť do určité míry vypovídají o nových zakázkách a tudíž nutnosti zajistit materiál na výrobu, který se pak mění na polotovary či nedokončenou výrobu a následně na hotové výrobky. Na druhé straně však příliš vysoké zásoby představují pro podnik značný objem finančních prostředků, které jsou v nich vázané a které by jinak podnik mohl lépe investovat. Navíc vznikají náklady na skladování, které souvisí s nutností mít dostatečné skladovací prostory a zajistit jejich zabezpečení. V případě společnosti Alfa plastik, a. s. je však situace složitější v tom, že odběratelé většinou žádají rozsáhlé zakázky, které je potřeba dodat najednou, a proto musí být v průběhu práce na zakázce uskladněny. Nezdravý vývoj v oblasti zásob naznačují také ukazatele doby obratu zásob, které svědčí o tom, že zatímco v roce 2004 byla aktiva v podniku vázána ve formě zásob 45 dnů, v roce 2008 to bylo již 55 dnů.

Další významnou položkou oběžných aktiv společnosti jsou **krátkodobé pohledávky**, které v průběhu sledovaného období také

vykazovaly rostoucí tendenci. Na jedné straně potvrzují schopnost podniku získávat nové zakázky (v roce 2008 odrážejí úbytek zakázek v důsledku hospodářské krize), ale na druhé straně je důležité zjistit, do jaké míry je růst krátkodobých pohledávek skutečně způsoben růstem zakázek či platební neschopností nebo neochotou odběratelů. Na základě ukazatelů aktivity bylo sice zjištěno, že průměrná doba obratu se rámcově v průběhu sledovaného období snížila (z 77 na 60 dnů), ale stále je situace nepříznivá, neboť jak již bylo uvedeno v kap. 3.3.4, je pro zajištění likvidity podniku žádoucí, aby doba obratu pohledávek byla kratší než doba obratu závazků, což se společnosti podařilo zajistit pouze v jednom období.

Zajímavý vývoj, který opět souvisel s realizací projektu Tachov, byl zaznamenán v oblasti **dlouhodobého majetku** podniku. Kde v případě dlouhodobého finančního majetku došlo k významnému růstu, který byl způsoben získáním majoritní podílu ve společnosti STTC Leasing, s. r. o., která vlastní většinu nemovitého majetku bývalého areálu Strojplast v Tachově. K dalším významným změnám došlo v případě dlouhodobého hmotného majetku, kdy společnost v roce 2006 na základě dvou úspěšných dražeb movitého majetku vydražila potřebnou technologii bývalého Strojplastu a současně převzala movité věci, které byly předmětem leasingu. V následujících letech však společnost Alfa plastik, a. s. zjistila, že část strojů je ve velmi špatném stavu, anebo jsou nepotřebné, a proto se jich zbavila, což vedlo opět k poklesu této položky a to v částce téměř 40 mil.

Na základě vertikální analýzy bylo zjištěno, že struktura pasiv společnosti se v průběhu sledovaného období velmi výrazně změnila. Docházelo k růstu podílu cizích zdrojů na úrok vlastních zdrojů financování. Tento vývoj byl způsoben především výrazným nárůstem položek **bankovních úvěrů a výpomocí**, které většinou souvisely s potřebou financovat realizaci projektu Tachov. Nedostatek finančních prostředků, o němž svědčí také nízké hodnoty **ukazatelů likvidity**, se společnost snažila řešit nejen pomocí bankovních úvěrů, ale také snahou zadržovat platby svým dodavatelům, to se také projevilo růstem u položek **krátkodobých závazků** a ukazatelů doby obratu závazků. Rostoucí podíl cizích zdrojů se pak také projevil rostoucím rizikem pro věřitele, což vyplývá z vývoje ukazatelů věřitelského rizika.

V případě vlastních zdrojů podniku byl nejdůležitější položkou **VH společnosti**. Také v tomto případě se negativně projevíly okolnosti roku 2006, které vzhledem ke zvýšeným nákladům nakonec vedly k zápornému VH. Situaci se pak podařilo zlepšit až za dva roky, kdy se společnosti především díky úspoře nákladů v oblasti mezd a výkonové spotřeby podařilo dosáhnout zisku.

Nízké či dokonce záporné hodnoty VH se pak zákonitě projevíly také do všech ukazatelů **rentability**, které byly velmi nízké a jejich vývoj nebyl pro podnik příznivý. Proto jsme se pomocí pyramidového rozkladu ukazatele ROE pokusily určit hlavní příčiny jejich poklesu. V roce 2007 byly hlavní příčinou poklesu ROE zvýšené náklady v souvislosti s realizací projektu Tachov. Konkrétně šlo o zvýšení výkonové spotřeby v důsledku práce na rozsáhlých zakázkách pro společnosti Samsonite a Plzeňský Prazdroj. V následujícím roce však byla situace zcela opačná. Společnosti Alfa plastik, a. s. se i přes pokles tržeb, způsobeným poklesem poptávky na trhu a úbytkem zakázek v důsledku hospodářské krize, podařilo díky úspoře nákladů (zejména mzdových), dosáhnout mírného růstu ukazatele ROE.

Další problémovou oblastí podniku byly příliš vysoká **mzdové náklady**. Společnost Alfa plastik, a. s. v roce 2006 v souvislosti s realizací projektu Tachov převzala také bývalé zaměstnance společnosti Strojplast a tím zvýšila počet svých zaměstnanců z 648 na 733. Následně pak na základě provedeného personálního auditu v roce 2008 bylo ale zjištěno, že řada těchto zaměstnanců je zcela nepotřebných, proto byli propuštěni, čímž se společnosti podařilo významně snížit mzdové náklady.

V případě vlastních zdrojů podniku byl nejdůležitější položkou **VH společnosti**. Také v tomto případě se negativně projevíly okolnosti roku 2006, které vzhledem ke zvýšeným nákladům nakonec vedly k zápornému VH. Přičemž situaci se podařilo zlepšit až za dva roky, kdy se společnosti především díky úspoře nákladů v oblasti mezd a výkonové spotřeby podařilo opět dosáhnout zisku.

4.2 Návrh Balanced Scorecard

Jak již bylo výše zmíněno, v dnešní době se má za to, že hodnocení výkonnosti podniku pouze na základě finančních ukazatelů je nedostačující. Také proto, má být součástí DP zpracování BSC, které hodnotí výkonnost podniku navíc z dalších tří perspektiv. Společnost zatím tuto metodu nevyužila a nemá v jednotlivých perspektivách jasně definovány strategické cíle, včetně jejich hybných sil a konkrétních měřítek s cílovými hodnotami. Proto se pokusím navrhnout, jak by BSC pro tuto konkrétní společnost mohlo vypadat.

Hlavním cílem návrhu BSC bude stanovit strategické cíle jednotlivých perspektiv, určit měřítka těchto cílů a pokusit se vymezit způsob, jakým má být cílů dosaženo. Součástí návrhu BSC nebude stanovení cílových hodnot měřítek, neboť jak již bylo uvedeno, metoda BSC nebyla ještě ve společnosti zpracována, proto by bylo velmi obtížné cílové hodnoty stanovit, neboť se nemáme „od čeho odrazit“.

4.2.1 Finanční perspektiva

Na základě doporučení z teoretické části začneme BSC finanční perspektivou, kde budeme vycházet z fáze životního cyklu, ve které se společnost právě nachází, neboť podle ní se finanční cíle mohou výrazně lišit.

Z informací uvedených v kapitole 2 a informací poskytnutých vedením společnosti, jsme zjistili, že se společnost nachází ve fázi zralosti, pro kterou bývá charakteristická snaha udržet si stávající podíl na trhu, případně snaha o jeho zvýšení, což také dokládá skutečnost akvizice, kterou společnost Alfa plastik, a. s. realizovala v roce 2006, jejímž cílem bylo právě proniknout blíže západním trhům a zvýšit tak svůj dosavadní podíl na trhu.

Zvýšení ziskovosti

V této fázi životního cyklu podniky nejčastěji volí strategické cíle orientované na ziskovost, kde jako měřítko můžeme zvolit např. ukazatel ROE. Na rozdíl od ostatních měřítek se tady můžeme pokusit stanovit orientační cílovou hodnotu, neboť známe hodnotu ukazatele ROE v posledním sledovaném období (Tab. 3.10), která byla na úrovni 2,67 % a jsme schopni

zjistit (pomocí systému ukazatelů INFA¹⁰), průměrnou hodnotu ukazatele ROE v odvětví¹¹ a také hodnoty ROE nejlepších podniků¹². Na základě takto zjištěných hodnot můžeme usoudit, že podnik by měl v dalším období usilovat především o zvýšení ukazatele ROE alespoň na 16 %, v ideálním případě na 25%. Proto je zapotřebí, jak vyplývá z pyramidového rozkladu tohoto ukazatele (viz Obr. 1.1) zaměřit se na zvýšení čistého zisku, a to prostřednictvím růstu obrátu a snižování nákladů, což můžeme uvést jako další cíle finanční perspektivy.

Růst obrátu

Růstu obrátu je možné dosáhnout několika způsoby, např. vývojem nových produktů, získáním nových zákazníků či proniknutím na nové trhy.

V prvním případě bychom mohli jako měřítko stanovit podíl nových výrobků na celkovém obrátu. Zde bude zapotřebí vést podrobnou evidenci prodeje nových výrobků uvedených na trh během např. prvních dvou až tří let. Dále bude důležité sledovat, zda společnost zavedením nového výrobku na trh skutečně dosahuje růstu obrátu (tedy získává nové zákazníky) nebo pouze nedochází k nahrazování stávajících výrobků u existujících zákazníků.

Dalším měřítkem pro oblast získávání nových zákazníků může být např. podíl prodeje novým zákazníkům na celkovém obrátu. Obdobně pak můžeme stanovit měřítko pro cíl proniknutí na nové trhy, kde můžeme sledovat podíl prodeje v nových tržních segmentech na celkovém obrátu. V obou případech je zapotřebí mít k dispozici údaje o velikosti trhu a tržním podílu jednotlivých konkurentů, proto abychom mohli sledovat, co je skutečnou příčinou změny podílu na trhu.

Snižování nákladů

V oblasti snižování nákladů můžeme jako měřítko zvolit např. ukazatel nákladovosti, který (jak uvádí vzorec 1.9) udává poměr celkových nákladů k tržbám. V případě tohoto měřítka by mělo být ze strany společnosti usilováno

¹⁰ Ing. PLANDOR, J. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. *Mpo.cz* [online]. 2007, 25.2.[cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>.

¹¹ Hodnota ROE v odvětví se v roce 2008 pohybovala na úrovni 16,43%.

¹² Hodnota ROE nejlepších podniků v odvětví byla v roce 2008 ve výši 25,25%.

o postupné snižování jeho hodnoty, ale vzhledem k tomu, že se nepodařilo získat údaje o hodnotách ukazatele nákladovosti u podniků v odvětví, nebude v tomto případě cílová hodnota stanovena.

Otázka snižování nákladů je v dnešní době u většiny podniků velmi aktuální. Jednou z možností, jak redukovat náklady je např. zavádění automatizace či standardizace procesů. Toho si je společnost Alfa plastik, a. s. vědoma, ale v jejím případě není možné zavést plnou automatizaci výroby, neboť by tak společnost přišla o svou hlavní konkurenční výhodu, kterou je právě flexibilita. Proto by se měla snažit hledat úspory v jiných oblastech např. v oblasti provozních nákladů, kde je např. možné sledovat podíl nákladů na celkových nákladech nebo jejich podíl na obratu a pro jejich snížení by mohla využít například aplikaci principů „štíhlé“ výroby¹³, která se zaměřuje na odstraňování veškerého plýtvání v podniku.

Na druhé straně jak uvádí Popesko (2009, str. 20): „Snižování nákladů může mít za následek také snížení hodnoty a kvality výkonu, vnímaných zákazníkem.“ Proto bychom měli ke snižování nákladů přistupovat rozumně a zohlednit skutečnost, že náklady v podniku jsou vždy určitým způsobem účelově provázány s podnikovými výkony.

Tab. 4.1 – Finanční perspektiva

| Strategický cíl | Měřítko | Strategická akce |
|---------------------------|---|--|
| Zvýšení ziskovosti | ROE | Růst obratu, Snížení nákladů |
| Růst obratu | Podíl nových produktů na celkovém obratu | Efektivní marketing, rostoucí spokojenost zákazníku, loajalita zákazníků |
| | Podíl prodeje novým zákazníkům na celkovém obratu | |
| | Podíl na trhu v nových tržních segmentech | |
| Snížení nákladů | Podíl provozních nákladů na celkových nákladech, resp. obratu | Snížení administrativních nákladů, aplikace principů "štíhlé" výroby |

Zdroj: vlastní návrh

4.2.2 Zákaznická perspektiva

V oblasti zákaznické perspektivy je při určování cílů a jejich měřítek důležité vycházet z jednotlivých zákaznických a tržních segmentů, neboť cíle se v těchto segmentech mohou výrazně lišit. My se však pro zjednodušení zaměříme pouze na dva segmenty, a to trhy nové (západní) a trhy zavedené, kde podnik již působí řadu let.

¹³ LAMBERT, D.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. *Logistika : příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

Jako první se blíže podíváme na nové trhy v západních Čechách, kam společnost Alfa plastik, a. s. od roku 2006 rozšířila svou působnost prostřednictvím provozovny v Tachově. Strategickým cílem by v tomto segmentu mělo být hlubší proniknutí na nové trhy východního Německa, Polska a snaha o získání nových zákazníků. Tento cíl by pak mohl být měřen mírou získávání nových zákazníků, vyjádřenou jako podíl nových zákazníků ku stávajícímu počtu zákazníků na daném trhu. Pro získání nových zákazníků je pak potřeba podpořit prodej efektivním marketingem (účast na veletrzích, přímé nabídky firmám), dobrou pověstí podniku a jeho image (pomocí PR a CSR), případně cenovou strategií (zohledňující ceny konkurence).

Dalším strategickým cílem by mělo být udržení stávajících zákazníků, což může společnost měřit porovnáním objemu prodejů stávajícím zákazníkům v čase. Schopnost udržet si zákazníky je pro každou společnost velmi důležitá, neboť spokojený a loajální zákazník je dnes klíčem k úspěchu každého podniku. Proto je nezbytně důležité, aby podnik zavedl systém pravidelného zjišťování spokojenosti zákazníků, na základě kterého by bylo možné nejen sledovat vývoj potřeb a preferencí zákazníků, ale také včas na ně reagovat. Způsobů zjišťování spokojenosti zákazníků je mnoho. Společnost může využít služeb různých agentur, které se na tuto činnost přímo zabývají, nebo může potřeby a spokojenost svých zákazníků zjišťovat svépomocí prostřednictvím dotazníků (rozesílaných poštou či telefonicky).

Pro společnost je kromě schopnosti udržet si stávající zákazníky důležitá také schopnost zvyšovat svůj podíl na trzích, na kterých již působí. Toho je opět možné docílit efektivním marketingem (reklamou v tisku či jiných médiích), příp. výrobou zcela nových produktů.

Tab. 4.2 – Zákaznická perspektiva

| Strategický cíl | Měřítko | Strategická akce |
|---|---|---|
| Proniknutí na nové trhy | Míra získávání nových zákazníků | Podpora prodeje zvýšeným marketingem, cenová strategie, dobrá pověst a image |
| Udržení stávajících zákazníků | Porovnání objemu nákupů stávajících zákazníků v čase | Zjišťování spokojenosti zákazníků a jejich preferencí a požadavků, včasné a spolehlivé dodávky, kvalita |
| Růst podílu na zavedených trzích | Podíl na obchodu na daném trhu (může být vyjádřen počtem zákazníků nebo objemem utracených finančních prostředků) | Efektivní marketing, kvalita, nové produkty |

Zdroj: vlastní návrh

4.2.3 Perspektiva interních procesů

Vzhled k tomu, že jako společný jmenovatel všech zákaznických cílů bychom mohli uvést spokojeného zákazníka, budeme se v následující perspektivě zabývat tím, jaké podnikové procesy musí být dokonale zvládnuty, abychom mohli výše uvedených zákaznických cílů dosáhnout.

Opět se tedy dostáváme k tomu, jak je pro podnik důležité zabývat se analýzou spokojenosti zákazníků. Na jejím základě totiž zjistíme, na jaké konkrétní podnikové procesy je potřeba se zaměřit a co je nezbytné zlepšit.

Pokud by např. zákazníci nebyli spokojeni s kvalitou produktů, zaměříme se na její zvýšení. Při zvyšování kvality výrobků můžeme využít systémy certifikací ISO norem nebo aplikovat principy přístupu POKA YOKE¹⁴ či metody Kaizen, což je metoda zaměřená na nepřetržité zlepšování výrobků prostřednictvím malých změn za účelem lepšího uspokojení zákazníků¹⁵. Měřítkem zvyšování kvality může být např. počet reklamací či podíl neshodných výrobků na celkový počet vyrobených výrobků.

Dalším faktorem ovlivňujícím spokojenost zákazníků může být například včasnost a spolehlivost dodávek. V tomto případě můžeme sledovat např. ukazatel OTIF (On time in full), který poměří počet dodávek dodaných včas a úplných ku celkovému počtu dodávek.

Takto bychom měli na základě analýzy spokojenosti zákazníků identifikovat všechny kritických procesů, na nichž závisí spokojenost zákazníků.

Tab. 4.3 – Perspektiva interních podnikových procesů

| Strategický cíl | Měřítko | Strategická akce |
|----------------------------|---|--|
| Zvýšení kvality | Počet reklamací, podíl neshodných výrobků | Aplikace principů POKA YOKE či metody Kaizen |
| Včasnost a úplnost dodávek | Ukazatel OTIF | |

Zdroj: vlastní návrh

¹⁴ Poka yoke nebo-li program nulových vad usiluje o zabránění vzniku chyby a to pomocí jednoduchých, nenáročných, preventivních akcí. Usiluje o zabránění přeměny chyby ve vadu a proniknutí vady na další operaci, tudíž umožňuje identifikovat vadu co nejbližší místu vzniku.

¹⁵ IMAI, M. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. [překlad Vilém Jungmann]. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004, 272 s. ISBN 80-251-0461-3.

4.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva (perspektiva učení se a růstu) vytváří předpoklady pro to, aby cíle vymezené v předchozích třech perspektivách bylo možné realizovat.

Znamená to tedy, pokud má podnik dosahovat vyšší ziskovosti, a to prostřednictvím růstu obrátu, kterého je možné dosáhnout spokojeností zákazníků, musí pro to zajistit, aby veškeré procesy v podniku probíhaly tak, je to nejlépe možné. Toho je ale možné dosáhnout pouze tehdy, pokud společnost bude mít dostatečně kvalifikované, schopné a pracovité zaměstnance.

Strategickým cílem v oblasti perspektivy učení se růstu proto můžeme stanovit např. rozšiřování schopností a dovedností pracovníků, spokojenost zaměstnanců a jejich loajalita.

Dovednosti a schopnosti pracovníků mohou být v podniku zvyšovány prostřednictvím různých vzdělávacích kurzů, školení či rekvalifikací. Ale i zde je potřeba zajistit, aby se sami pracovníci chtěli vzdělávat a ve vzdělávání viděli možnost, jak si rozšířit svou kvalifikaci a možnosti uplatnění se na trhu práce. Proto je vhodné motivovat zaměstnance např. placeným studijním volnem, placenými jazykovými kurzy či odměnami k běžnému platu.

Dalším významným cílem společnosti by měla být spokojenost vlastních zaměstnanců, neboť jen spokojení pracovníci mohou dobře a kvalitně vykonávat svou práci a být loajální k podniku. Spokojenost může být v podniku sledována například pomocí ukazatele fluktuace zaměstnanců, který uvádí procento obrátu klíčových zaměstnanců. Přitom faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců je celá řada. Není to jen výše mzdy či jiných nefinančních benefitů, ale spokojenost zaměstnanců může také zásadně ovlivnit např. firemní kultura, pracovní prostředí či vztahy na pracovišti. Proto je velmi důležité zjišťovat příčiny nespokojenosti pracovníků a aktivně se je snažit odstranit.

Tab. 4.4 – Perspektiva učení se a růstu

| Strategický cíl | Měřítko | Strategická akce |
|-------------------------------------|---|--|
| Vzdělávání pracovníků | Podíl aktivně se vzdělávajících pracovníků na celkovém počtu pracovníků | Vzdělávací, tréninkové kurzy; rekvalifikace, školení |
| Spokojenost a loajalita zaměstnanců | Fluktuace zaměstnanců | Péče o firemní kulturu, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí |

Zdroj: vlastní návrh

Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést hodnocení výkonnosti akciové společnosti Alfa plastik, a. s. za sledované období 2004 až 2008. Výkonnost podniku byla posuzována z pohledu externího analytika a byla zaměřena především na hodnocení finanční výkonnosti.

Stanoveného cíle se dle mého názoru podařilo dosáhnout, neboť na základě provedené analýzy byly identifikovány klíčové oblasti finanční výkonnosti, na které by se měl podnik zaměřit. Navíc byly v závěru práce doporučeny strategické cíle v dalších třech perspektivách, které by v budoucnu mohly pomoci výkonnost podniku ještě zvýšit.

Výkonnost podniku v daném období byla do značné míry ovlivněna dvěma faktory. Prvním z nich byla realizace dosud největšího projektu v historii společnosti, který spočíval v převzetí podnikatelských aktivit bývalého konkurenta Strojplast v Tachově. Realizace tohoto projektu si vyžádala mimořádné náklady, což se pak také projevilo téměř do všech ukazatelů výkonnosti. Po takto náročném období, kdy se již očekával růst výkonnosti podniku se začal projevovat druhý nepříznivý faktor, který výkonnost podniku značně ovlivnil. Tímto faktorem byla hospodářská krize, která více či méně postihla všechny subjekty na trhu. Podnik přišel o zakázky a musel omezovat výrobu, propouštět zaměstnance. Ale i v takovém období dokázal svou výkonnost mírně zvýšit.

Proto aby společnost Alfa plastik, a. s. mohla patřit k nejlepším podnikům na trhu plastikářských výrobků, bude muset ještě udělat kus práce. Nicméně v nejbližší budoucnosti dle mého názoru společnosti úpadek nehrozí a záleží tak především na managementu podniku, jak dokáže problémové oblasti zásob, likvidity a úbytku zakázek efektivně řešit. Pomoci by mu v tom mohl navržený systém strategických cílů a jejich měřítek v uvedených oblastech BSC.

Seznam použité literatury

- [1] GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2006, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
- [2] IMAI, M. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. [překlad Vilém Jungmann]. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004, 272 s. ISBN 80-251-0461-3.
- [3] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. [z anglického originálu přeložil Marek Šusta]. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [4] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [5] LAMBERT, D.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. *Logistika : příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2.vyd. Brno: CP Books, 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- [6] LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
- [7] MAŘÍK, M. *Určování hodnoty firem*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998, 206 s. ISBN 80-86119-09-2.
- [8] POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů – Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [9] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2007, 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [10] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [11] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005, 89 s. ISBN 80-86754-33-2.

Další zdroje

Alfa plastik, a. s [online]. 2010, 11. 3. Dostupný z WWW: <<http://www.alfaplastik.cz/>>.

Obchodní rejstřík a sbírka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Justice.cz* [online]. 2010, 19.3. [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=Alfa+plastik>.

Oficiální server českého soudnictví. *Justice.cz* [online]. 2010, 11. února [cit. 2010-02-11]. Dostupný z WWW: <[http:// portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx](http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx)>.

Začalo století plastů. Rozmach, který nemá v historii materiálů obdoby. *Technik.ihned.cz* [online]. 2002, 2.8. [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <http://technik.ihned.cz/c4-10015300-11352820-800000_d-zacalo-stoleti-plastu>.

Ing. PLANDOR, J. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. *Mpo.cz* [online]. 2007, 25.2.[cit. 2009-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>>.

Dluhopisy online – Státní dluhopisy ČR. *Patria.cz* [online]. 2010, 19.3. [cit. 2010-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.patria.cz/kurzy/online/dluhopisy.html>>.

Výroční zprávy společnosti. Obchodní rejstřík a sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 2010, 15. ledna. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=153480>>.

Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Ucetnikavarna.cz* [online]. 2010, 11. února [cit. 2010-02-11]. Dostupný z WWW: <[http:// portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx](http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx)>.

Seznam tabulek

- Tab. 1.1 – Hraniční hodnoty Altmanova modelu
- Tab. 2.1 – Údaje o společnosti
- Tab. 2.2 – Vybrané položky rozvahy k 31.12.2008
- Tab. 2.3 – Vybrané položky výkazu zisků a ztráty k 31.12.2008
- Tab. 3.1 – Horizontální analýza aktiv
- Tab. 3.2 – Horizontální analýza pasiv
- Tab. 3.3 – Horizontální analýza nákladů
- Tab. 3.4 – Horizontální analýza výnosů
- Tab. 3.5 – Vertikální analýza aktiv
- Tab. 3. 6 – Vertikální analýza pasiv
- Tab. 3. 7 – Vertikální analýza nákladů
- Tab. 3. 8 – Vertikální analýza výnosů
- Tab. 3. 9 – Poměrové ukazatele likvidity
- Tab. 3.10 – Poměrové ukazatele rentability
- Tab. 3.11 – Poměrové ukazatele zadluženosti
- Tab. 3.12 – Poměrové ukazatele aktivity
- Tab. 3.13 – Meziroční změny ROE
- Tab. 3.14 – Výpočet ČPK
- Tab. 3.15 – Výpočet Altmanova Z-skóre
- Tab. 3.16 – Výpočet ukazatele NOPAT
- Tab. 3.17 – Výpočet nákladů na cizí kapitál
- Tab. 3.18 – Výpočet WACC
- Tab. 3.19 – Výpočet ukazatele EVA (v tis. Kč)
- Tab. 4.1 – Finanční perspektiva
- Tab. 4.2 – Zákaznická perspektiva
- Tab. 4.3 – Perspektiva interních podnikových procesů
- Tab. 4.4 – Perspektiva učení se a růstu

Seznam obrázků

Obr. 1.1 – Grafické znázornění Du Pontova diagramu

Obr. 1.2 – Balanced Scorecard

Obr. 1.3 – Obecný model hodnotového řetězce

Obr. 3.1 – Grafické znázornění pyramidového rozkladu ukazatele ROE
(2007-2006)

Obr. 3.2 – Grafické znázornění pyramidového rozkladu ukazatele ROE
(2008-2007)

Seznam grafů

Graf 2.1 – Podniková výkonnost (2007)

Graf 2.2 – Rentabilita vlastního kapitálu (2004)

Graf 2.3 – Rentabilita vlastního kapitálu (2007)

Graf 2.4 – Obrat aktiv (2007)

Graf 2.5 – Přidaná hodnota / Výnosy (2008)

Graf 3.1 – Skladba aktiv

Graf 3.2 – Skladba pasiv

Graf 3.3 – Celkové náklady a výnosy

Graf 3.4 – Ukazatel věřitelského rizika

Graf 3.5 – Ukazatel úrokového krytí

Seznam zkratek

BSC – Balance Scorecard

BU – Bankovní úvěry

CSR – Společenská odpovědnost firmy

DP – Diplomová práce

EBIT – Zisk před odečtením úroků a daní

EVA – Ekonomická přidaná hodnota

OR – Obchodní rejstřík

PR – Public Relations

RF – Velmi dobré podniky

ROA – Rentabilita celkového vloženého kapitálu

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROS – Rentabilita tržeb

R&D – oddělení výzkumu a vývoje (research and development)

TH – Nejlepší podniky v odvětví

VH – Výsledek hospodaření

ZC – Zůstatková cena

ZI – Ziskové podniky v odvětví

ZT – Ztrátové podniky v odvětví

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Rozvaha společnosti za období 2004 – 2008

Příloha č. 2 – Výkaz zisků a ztrát společnosti za období 2004 – 2008

Příloha č. 3 – Horizontální analýza rozvahy

Příloha č. 4 – Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Příloha č. 5 – Vertikální analýza rozvahy

Příloha č. 6 – Vertikální analýza nákladů

Příloha č. 7 – Vertikální analýza výnosů

Příloha č. 8 – Ukazatele aktivity

Příloha č. 9 – Grafické zobrazení Altmanova modelu

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.4.2010

Bc. Hana Kříbková

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Uhlířská 1577/13, 792 01 Bruntál